XÂY DỰNG BỘ MÁY LÃNH ĐẠO ĐỂ TRƯỜNG TỒN

A *BusinessWeek* Book of the Year

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Bộ máy lãnh đạo vững chắc là nền tảng của doanh nghiệp trường tồn

Lãnh đạo là một trong những khái niệm quan trọng nhất trong khoa học về tổ chức - nhân sự. Đó là một quá trình ảnh hưởng mang tính xã hội, trong đó lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Bộ máy lãnh đạo được coi như linh hồn của tổ chức, là những người ra quyết định, ủy quyền, dẫn dắt, hướng dẫn và đào tạo nhân viên. Họ là nhân tố thành công nhưng cũng có thể là thất bại của doanh nghiệp. Người ta vẫn luôn tự hỏi tại sao có những doanh nghiệp thành công, trong khi những doanh nghiệp khác thất bại thảm hại. Tại sao có người chiến thắng trong khi những kẻ khác không còn đường thoái lui? Câu trả lời có phải là ở bộ máy lãnh đạo?

Câu hỏi đặt ra đối với mọi doanh nghiệp là làm thế nào để xây dựng được một bộ máy lãnh đạo xuất sắc, đảm bảo sự phát triển bền vững, lợi nhuận và danh tiếng cho doanh nghiệp? Trong cuốn sách tuyệt vời này, Xây dựng bộ máy lãnh đạo để trường tồn, thông qua câu chuyện của hàng loạt các CEO hàng đầu thế giới, tác giả sẽ trả lời cho độc giả câu hỏi thật sự hóc búa đó.

Thông qua câu chuyện về con đường đến với vị trí lãnh đạo, sự nghiệp cũng như cuộc đời của những CEO hàng đầu thế giới như Jack Welch, cựu CEO của General Electric; Roger Enrico, cựu CEO của PepsiCo; Lew Platt, cựu CEO của Hewlett-Packard; Larry Bossidy của AlliedSignal; Bill Pollard của Service Master; và Eckhard Pfeiffer của Compaq Computer; Gary Wendt, cựu CEO của GE Capital; Bob Knowling, cựu phó chủ tịch của US West; và Đại tướng Wayne Drowning, người đứng đầu các Lực lượng Hoạt

động Đặc biệt của quân đội Hoa Kỳ đồng thời là thành viên Ban Cố vấn An ninh Quốc gia của Tổng thống Mỹ Bush, cuốn sách chứng minh nhận định rằng lãnh đạo chóp bu là nhân tố kết nối và là nền tảng xây dựng nên một bộ máy lãnh đạo trường tồn. Tất cả những nhà lãnh đạo hàng đầu này, mỗi người có một phong cách riêng, nhưng mẫu số chung lại rất đơn giản: Họ đã đầu tư thời gian và tâm huyết vào việc đào tạo và kỳ vọng tất cả những nhà lãnh đạo khác đều làm điều đó. Họ không chỉ lãnh đạo mà còn biết đào tạo nên những người khác trở thành lãnh đạo. Và đó chính là cốt lõi của thành công. Không ai trong số họ là nhà lãnh đạo hoàn hảo nhưng là những nhà lãnh đạo chiến thắng bởi họ hiểu và nghiêm túc nhìn nhận những yêu cầu rắc rối của công việc. Họ có ý tưởng kinh doanh mạnh mẽ và điều hành tổ chức dựa vào những giá trị bền vững. Họ chủ động xây dựng và truyền năng lượng cho nhân viên. Họ đối diện với thực tế và sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn. Và quan trọng hơn cả, họ là những học viên và giáo viên chu đáo, tỉ mỉ, hết lòng phát triển mọi người trong tổ chức thành học viên và giáo viên giống họ.

Nghịch lý quan trọng nhất là để duy trì vị trí chiến thắng, các tổ chức phải liên tục cải thiện và cách duy nhất để làm được điều đó là tạo ra quá trình chuyển giao suôn sẻ từ thế hệ lãnh đạo này sang thế hệ lãnh đạo khác. Các nhà lãnh đạo thành công xây dựng tổ chức thành công bằng cách phát triển thêm nhiều nhà lãnh đạo khác. Chỉ bằng cách kết hợp sức mạnh của mọi nhân viên trong tổ chức và giúp họ làm việc hết sức mình thì tổ chức mới có thể chiến thắng trên thị trường ngày nay. Và chỉ bằng cách hướng dẫn họ phát triển thêm nhiều nhà lãnh đạo khác thì thành công mới có thể được duy trì trong tương lai. Và đó cũng chính là thông điệp mà cuốn sách muốn truyền tải đến bạn đọc.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

Tháng 6, 2012

CÔNG TY SÁCH ALPHA

Lời tựa

Một ngày cách đây 5 năm, tôi nhìn Cha Bill Cunningham đứng trước hơn 400 nhân viên trong khoa, sinh viên và lãnh đạo Trường Kinh doanh Đại học Michigan và vạch ra viễn cảnh tuyệt vời về thành phố Detroit như "một Broadway của quyền công dân" sau đó thuyết phục chúng tôi về khả năng trở thành hiện thực của viễn cảnh đó. Cha Cunningham, nhân vật trung tâm của cuốn sách này, qua đời ngày 26 tháng 5 năm 1997. Cha đã để lại một di sản lớn. Focus: HOPE, tổ chức quyền công dân mà Cha đồng sáng lập cùng Eleanor Josaitis, đã và đang tiếp tục thay đổi cuộc sống của hàng nghìn người dân tại nội thành Detroit. Cha là một trong những vị anh hùng của tôi và là hình mẫu về bậc thầy lãnh đạo. Sự can đảm của Cha trong việc đề ra những mục tiêu lớn và khả năng truyền năng lượng cho người khác để đạt được những mục tiêu này đáng ngạc nhiên đến mức Cha cũng sẽ truyền cảm hứng và năng lượng cho tôi – và hy vọng là cho cả bạn – trong nhiều năm tới.

Trong cuốn sách này, tôi để phần mô tả Cha Cunningham ở thì hiện tại bởi Cha vẫn luôn sống trong tâm trí tôi. Tôi vẫn có thể hình dung ra hình ảnh Cha, một nhà hùng biện lôi cuốn, đang chia sẻ tầm nhìn xuất chúng của mình về Detroit và nói cho chúng ta nghe về việc Focus: HOPE sẽ trở thành hình mẫu cho xã hội trong thế kỷ XXI. Những lời nói của Cha ngày hôm đó trở thành một trong những chủ đề cốt lõi của cuốn sách này. Cha là một nhà lãnh đạo tinh thần bởi Cha có một tầm nhìn thú vị về tương lai và Cha củng cố tầm nhìn đó bằng những hành động cụ thể và những thành công trên thực tế. Lời nói của Cha sẽ mở ra một chân trời mới cho chúng ta. Ngày hôm đó, Cha Cunningham đã cho chúng ta thấy một Detroit suy thoái, "một thành phố sát nhân" thuộc vùng Rust Belt , theo một phương diện hoàn toàn mới mẻ. Dưới đây là trích dẫn lời nói của Cha:

"Ở đây chúng ta có Detroit. 141 ngôn ngữ nở rộ cùng sự đổi mới,

nguồn gốc, thuốc lá trong mọi thời đại, thủy triều đã bắt đầu chạm đến và trong số tất cả các khu vực trên trái đất, đây là nơi tôi muốn sống khi trái đất còn tồn tại. Los Angeles vẫn còn 30 năm phía trước. Châu Âu vẫn còn 100 năm phía trước. Chicago vẫn còn 20 năm phía trước. Và hiện nay, thị trấn này, nơi được coi là Broadway của quyền công dân, chính là nơi diễn ra cuộc tranh đấu cuối cùng để thực hiện những điều trước đây chưa từng có… Chúng ta phải loại bỏ những tàn tích cuối cùng của chủ nghĩa phân biệt chủng tộc: rằng đàn ông và phụ nữ da đen không phù hợp và không thể đảm đương những vị trí cao nhất trong xã hội của chúng ta… Hàng ngày tại Focus: HOPE, chúng ta có hàng trăm nam nữ thanh niên mà tôi tin rằng có khả năng như những nhà khoa học hay công nhân giỏi nhất trên thế giới. Họ có tầm quốc tế nhưng vẫn chưa bắt đầu… Chúng ta có công cụ, máy móc và phòng thí nghiệm tốt nhất tại Mỹ và chúng ta đang chứng kiến những người trẻ tuổi làm chủ những máy móc này, làm chủ việc bảo dưỡng máy móc, làm chủ những thiết bị chưa hề có trong phòng thí nghiệm của phần lớn các công ty sản xuất ô tô. Bộ phận thiết bị tự sản xuất các chi tiết và máy móc, chương trình và quy trình cho dù mới chỉ trong năm đầu tiên. Đến cuối năm thứ ba, họ sẽ sử dụng thành thạo tiếng Nhật và tiếng Đức. Đến cuối năm thứ sáu, họ sẽ đào tạo chéo từ sáu đến tám lĩnh vực sản xuất chính… Những nam nữ thanh niên này biết cách vận hành mọi công cụ máy móc cũng như giải quyết mọi sự cố. Khi máy móc bị hỏng, họ biết cách sửa chữa… Vậy họ đến từ đâu? Những viên ngọc này là ai? Họ được nhập khẩu từ Nhật Bản ư? Hay chúng tôi mang họ đến từ Đức? Hay thậm chí là từ Học viện công nghệ Massachusetts? Họ đến từ thành phố Detroit… Vậy là chúng ta đang làm nên lịch sử. Chúng ta đang thay đổi tư duy và phong cách làm việc của mọi người. Và tôi có thể hứa rằng trong 10 năm tới, chúng ta sẽ nhấc bổng được thế giới bằng đòn bẩy của thành phố Detroit, thành phố của Định mệnh, Broadway của quyền công dân. Tuy nhiên, để làm được điều này đòi hỏi sự kỳ vọng cao nhất của chúng ta. Sự kỳ vọng cao nhất của các anh chị em ta. Tôi muốn kết thúc bài phát biểu bằng câu nói: 'Đúng vậy, bạn hoàn toàn đúng. Tôi chưa bao giờ được coi là một người biết điều. Nhưng tôi muốn ngay bây giờ mọi người hãy so sánh chúng tôi với phép màu. Chúa phù hộ mọi người.'"

Năm 1993, tôi giới thiệu Cha Cunningham với Bob Knowling (một hình mẫu khác trong cuốn sách này). Tôi từng nghĩ rằng Knowling, sau này là Giám đốc Viện Ameritech, có thể tìm ra cách để Ameritech hỗ trợ cho Focus: HOPE. Bob hào phóng tặng Cha Cunningham hơn 100 máy tính cũ từ Ameritech và nói rằng ông

muốn hết lòng giúp đỡ Focus: HOPE. Tuy nhiên, Cha Cunningham đã từ chối. Cha trả lời Bob rằng Cha không chỉ không muốn nhận thiết bị cũ mà rõ ràng Bob chưa hiểu được bản chất của Focus: HOPE. Focus: HOPE là tổ chức quyền công dân, xây dựng tương lai bằng cách tài trợ những thiết bị công nghệ cao, tiên tiến nhất cho những nhóm người dân tộc thiểu số. Những người này sẽ làm việc với công nghệ của tương lai chứ không phải đồ bỏ đi của xã hội. Cha Cunningham tiếp tục thử thách Knowling bằng cách kể lại chi tiết những công ty hứa hẹn giúp đỡ nhưng lại không thực hiện được. Và Cha đặc biệt bày tỏ mối lo ngại của mình về Ameritech cùng việc liệu cơ sở địa phương của viện là Michigan Bell có chấp nhận đề nghị giúp đỡ hay không. Sau buổi gặp gỡ đó, tôi phải nỗ lực kiểm soát thiệt hại. Tôi đã thuyết phục Knowling rằng Ameritech nên dành hàng triệu đô-la cùng hàng nghìn ngày công lao động cho Focus: HOPE, và hiện nay Cha Cunningham đã hoàn toàn đồng ý với điều đó. Điều mỉa mai ở đây là một cha xứ da trắng người Mỹ gốc Ai-lenlại có thể khiển trách một giám đốc người Mỹ gốc Phi, người đã có rất nhiều hoạt động tích cực để phát triển cộng đồng. Knowling chính xác là kiểu hình mẫu mà Cha Cunningham muốn tạo dựng cho mọi người. Knowling lớn lên trong nghèo khó, điều đó xây nên trong ông khả năng cạnh tranh và đóng góp ở mức cao nhất cho xã hội. Ông vừa là một công dân xã hội lại vừa là con người của công việc có trách nhiệm và năng nổ. Vào thời điểm đó, tôi rất giận Cha Cunningham và sau đó đã nói với Cha về điều này. Tuy nhiên Knowling, sau một hồi ngạc nhiên, đã nhận ra hành vi cứng rắn của Cha Cunningham là dựa trên những tiêu chuẩn cao và nguyên tắc không thỏa hiệp. Kết quả là Ameritech đã tặng Focus: HOPE máy tính mới và ủng hộ bằng hàng nghìn ngày công lao động tình nguyện. Cuối cùng, Ameritech bán cho Focus: HOPE một tòa nhà cũ của Ameritech Yellow Pages chỉ với một khoản tiền nhỏ. Tòa nhà sẽ trở thành căn nhà của Tech Villas, một trung tâm mới giúp đỡ mọi người trên khắp thế giới tạo dựng những chương trình dựa trên hình mẫu của Focus: HOPE. Hơn thế, Bob Knowling và Cha Cunningham đã trở thành đồng nghiệp và bạn bè tốt của nhau.

Năm 1996, tôi mời 24 giám đốc cấp cao của Ford Motor đến một buổi dạy học, đánh giá cùng với học sinh và nhân viên của Focus: HOPE. Các giám đốc của Ford đã dành cả buổi chiều tiếp xúc với từng người của Focus: HOPE, tìm hiểu lẫn nhau, thảo luận về việc lãnh đạo và hiểu thêm về Focus: HOPE. Sau đó chúng tôi tổ chức một buổi hội thảo trong đó hai nhóm sẽ phân tích tại sao Focus: HOPE lại là một tổ chức hoạt động hiệu quả đến vậy và rút ra bài học cho Ford. Như thường lệ, khi các giám đốc đến Focus: HOPE,

họ rất ngạc nhiên khi chỉ với nguồn lực ít ỏi mà tổ chức này có thể làm được nhiều đến vậy. Họ cũng có thể nhận ra ảnh hưởng của việc tập trung vào một mục tiêu duy nhất, lòng cam kết cao độ cùng khả năng lãnh đạo tại mọi cấp, ở đó mọi người cùng chịu trách nhiệm giảng dạy và truyền năng lượng cho người khác. Buổi làm việc kết thúc bằng việc Cha Cunningham thách thức các giám đốc của Ford. Cha chia sẻ quan điểm của mình về việc chấp nhận rủi ro và tập trung vào thành công. Sau đó, Cha thách thức họ trở thành những nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn và ngừng tìm kiếm sự đồng lòng bởi "đồng nghĩa với đồng lòng là tầm thường". Thay vào đó, Cha nói rằng nhà lãnh đạo phải đưa người khác đến những nơi họ không dám đi tới. Sau đó, Cha yêu cầu họ đặt ra một nhiệm vụ tích cực cho nhân viên của Ford giống như nhiệm vụ của Focus: HOPE trong hơn 30 năm qua cho người dân nội thành Detroit. Cuối cùng, Cha đưa ra một mục tiêu táo bạo là thiết kế một chiếc Taurus mới có động cơ mạnh gấp đôi với giá chỉ bằng một nửa, một nhiệm vụ mà theo Cha sẽ đòi hỏi kỳ vọng cao nhất ở họ. Cuối bài phát biểu, tất cả mọi người đều đứng dậy hoan hô. Cha đã khiến họ nghĩ mình thật sự là những nhà lãnh đạo có thể tự quyết định vận mệnh của mình.

Năm năm sau đó, Bill Cunningham được chẩn đoán mắc bệnh ung thư ống dẫn mật. Bệnh tật ngày càng xấu đi. Eleanor Josaitis trở thành lãnh đạo của Focus: HOPE. Dù đang phải chiến đấu chống lại bệnh ung thư bằng các phương pháp thử nghiệm nhưng Cha Cunningham vẫn tích cực tham gia các hoạt động của tổ chức thông qua những cuộc viếng thăm và tham khảo ý kiến hàng ngày của Josaitis. Cả hai cùng nhau lên kế hoạch cho chương trình Tech Villas và những phương thức đảm bảo Focus: HOPE có thể tiếp tục và mở rộng nhiệm vụ của mình trong thế kỷ XXI. Khi biết mình chỉ còn sống được vài ngày, thậm chí vài giờ nữa, hành động lãnh đạo cuối cùng của Cha là nói với Eleanor rằng: "Đừng đặt tên Cha cho một tòa nhà hay một đại lộ – hãy làm cho công việc của Cha được sống mãi". Và tôi quyết tâm đảm bảo chắc chắn sẽ thực hiện điều này. Tôi không thể tìm được một ví dụ về nhà lãnh đạo nào tốt hơn Cha Bill Cunningham với một quan điểm có thể truyền đạt cho nhiều người. Cha đã tạo ra điều lệ rằng các nhà lãnh đạo phải phát triển các nhà lãnh đạo. Thông qua Cha và nhiều nhà lãnh đạo khác trong cuốn sách này cùng kinh nghiệm dạy và học của mình, tôi bắt đầu hiểu được bản chất của sự lãnh đạo thành công: xây dựng tương lai bằng cách phát triển khả năng của những người khác.

Cuốn sách này phản ánh chặng đường 25 năm của tôi cũng như nhiều chủ đề trong cuộc sống cá nhân và nghiên cứu của tôi.

Những chủ đề này đều liên quan đến việc làm thế nào các tổ chức có thể thay đổi thành công nhằm mang đến những điều tốt đẹp nhất cho các bên liên quan: nhân viên, cổ đông, khách hàng và cộng đồng. Con đường của tôi bắt nguồn từ niềm đam mê thay đổi xã hội, quyền dân chủ và các hoạt động chống chiến tranh vào cuối những năm 1960. Trước hết tôi học Đại học Columbia để lấy bằng Tiến sỹ tâm lý xã hội và ngày càng gắn bó với một thế giới tốt đẹp và dân chủ. Sau khi lấy bằng, tôi trở thành giảng viên bộ môn hành vi tổ chức tại Trường Kinh doanh thuộc Đại học Columbia. Khi giảng dạy tại Đại học Columbia trong thập niên 1970, tôi dành phần lớp thời gian để cải thiện chất lượng y tế tại những khu vực nghèo khó và dịch vụ kém. Tôi dành năm năm làm việc tại phía Nam Bronx của thành phố New York cùng Tiến sỹ Martin Luther King, Jr., thuộc Trung tâm chăm sóc sức khỏe Heath Centre. Trung tâm này cung cấp dịch vụ y tế cho 50.000 cư dân nghèo khổ, phần lớn là người da đen và Puerto trong khu vực đồng thời đẩy mạnh phát triển cộng đồng, mang đến việc làm và nâng cao chất lượng cuộc sống. Tôi đã viết cuốn sách đầu tiên, Organization Design for Primary Health Care: The case of The Dr. Martin Luther King, Jr., Health Centre (Tạm dịch: Thiết kế tổ chức cho dịch vụ y tế cơ bản: Trường hợp của Tiến sỹ Martin Luther King, Jr thuộc Trung tâm chăm sóc sức khỏe) về trải nghiệm đó. Sau đó, tôi làm việc tại Camden, bang New Jersey và giúp đỡ bác sỹ trẻ Emmett Doerr học tập kinh nghiệm của MLK. Tôi cũng nghỉ việc một năm tại trường Đại học Columbia để làm việc tại Hazard, bang Kentucky nhằm xây dựng phiên bản nông thôn của MLK. Trong chuyến đi này, tôi vừa cố ý vừa vô tình học được rằng lãnh đạo là chìa khóa quyết định thành công chứ không phải quá trình, văn hóa, phương pháp hay cách quản lý khoa học.

Đến đầu thập niên 1980, tôi chuyển tới Đại học Michigan và trở thành tín đồ thật sự của các tác phẩm của James MacGregor Burns – người đã tạo ra thuật ngữ "chuyển đổi" hay "lãnh đạo chuyển đổi" trong cuốn sách đoạt giải thưởng Pulitzer năm 1978 có tựa đề Leadership (Tạm dịch: Lãnh đạo). Theo Bruns, nhà lãnh đạo chuyển đổi là người có thể thay đổi tổ chức, trái với nhà lãnh đạo thực hiện là người chỉ duy trì hoặc quản lý những gì được nhận. Tác phẩm của Bruns mở đầu cho công cuộc nghiên cứu và viết của tôi cùng đồng nghiệp sau này là Mary Anne Devanna về lãnh đạo chuyển đổi trong kinh doanh. Chúng tôi là đồng tác giả cuốn The Transformational Leader (Tạm dịch: Lãnh đạo chuyển đổi). Nhân vật chính trong cuốn sách là Jack Welch, người khởi xướng quá trình chuyển đổi tại General Electric vào năm 1981. Sau khi viết xong cuốn sách đó, tôi hiểu nhiều hơn về Jack. Ông đề nghị tôi

nghỉ dạy hai năm tại Đại học Michigan để theo dõi quá trình phát triển quản lý trên toàn cầu của GE nhằm áp dụng các khái niệm lãnh đạo và thay đổi mà tôi đang nghiên cứu vào thực tế. Hai năm tại GE đã dạy cho tôi biết về lãnh đạo nhiều hơn 15 năm trước đó.

Sau GE, cuối thập kỷ 1980, tôi trở lại Michigan để viết và áp dụng những bài học mới của mình về phát triển lãnh đạo cùng các vị giám đốc và học viên MBA. Việc cộng tác với Stratford Sherman để viết cuốn sách về GE và quá trình chuyển đổi của Welch đã dạy thêm cho tôi về việc lãnh đạo thông qua các quan điểm có thể truyền đạt cho nhiều người: Control Your Destiny or Someone Else Will (Tạm dịch: Tự quyết định số phận của bạn hoặc người khác sẽ làm điều đó). Mặc dù có nhiều kinh nghiệm và đã giúp đỡ Trường kinh doanh Michigan cùng rất nhiều công ty khách hàng thiết kế và thực hiện các chương trình thay đổi và phát triển lãnh đạo sáng tạo nhưng phải đến hai năm trước, tôi mới thật sự xác định rõ mục tiêu của mình.

Từ rất lâu tôi đã biết rằng mục tiêu là phải có lãnh đạo ở mọi cấp trong một tổ chức. Điều tôi chưa rõ là làm thế nào để phát triển những nhà lãnh đạo đó. Bây giờ tôi đã tìm ra câu trả lời. Tôi nhận ra rằng các tổ chức có lãnh đạo ở mọi cấp là vì những nhà lãnh đạo khác đã dạy họ làm như vậy. Cha Cunningham, Thượng tướng Chuck LeMoyne, nguyên phó chỉ huy quả cảm của Lực lượng chiến dịch đặc biệt Mỹ, người đã qua đời vì căn bệnh ung thư trong quá trình cuốn sách này được thực hiện, cùng nhiều nhà lãnh đạo khác trong cuốn sách này, đã chỉ dẫn cho chúng tôi.

Nhà lãnh đạo phát triển nhà lãnh đạo là câu thần chú mới của tôi, một câu mà tôi lặp lại nhiều lần với con cháu, học viên MBA, giám đốc, những người tham gia chương trình phát triển và công dân toàn cầu. Tôi viết cuốn sách này không chỉ để phản ánh những quan điểm của bản thân mà còn để khuyến khích độc giả phát triển quan điểm của riêng họ và trở thành những nhà lãnh đạo có thể phát triển nhiều nhà lãnh đạo khác.

ANN ARBOR, MICHIGAN

THÁNG 6, 1997

Lời mở đầu

Mười tám tháng ngay trước khi trở thành CEO của tập đoàn PepsiCo đầu năm 1996, Roger Enrico đã dành gần 1/3 thời gian sống tại ngôi nhà của mình trên quần đảo Cayman và trang trại ở Montana. Đây dường như không phải là công việc bình thường của vị phó chủ tịch một công ty trị giá hàng triệu đô-la có trụ sở tại Purchase, New York. Nhưng công việc của vị phó chủ tịch ấy chính xác là những gì Roger Enrico đang làm. Và ông đã làm rất tốt. Chính tại không gian cách biệt này, xa rời nhu cầu sản xuất khoai tây chiên, bán sô-đa và xử lý những khó khăn hỗn tạp thường nhật, Enrico đã lập kế hoạch cho sự tồn tại và phát triển của PepsiCo trong thế kỷ XXI. Ông đã điều hành một "trường học dã chiến" của riêng mình để đào tạo một thế hệ lãnh đạo mới cho PepsiCo.

Trong các phần đào tạo kéo dài từ sáng tới tận đêm khuya, Enrico đã cùng lúc hướng dẫn chín tổng giám đốc trải qua năm ngày học tập. Ông đã kể cho họ nghe những câu chuyện trong kho kinh nghiệm thương trường đa dạng của mình đồng thời huấn luyện họ dựa trên phong cách quản lý của từng người. Ông còn chia sẻ quan điểm về phương pháp xây dựng, nuôi dưỡng và thay đổi một doanh nghiệp, quan trọng hơn, ông cùng họ phát triển quan điểm riêng của mỗi người và trở thành nhà lãnh đạo theo cách mà họ mong muốn.

Một trong những công cụ được ông sử dụng là giao cho mỗi học viên một dự án "phát triển doanh nghiệp" có tác động lớn đến tài chính của công ty. Ông hướng dẫn họ xây dựng một mục tiêu lớn và một kế hoạch hành động cụ thể, rồi để họ tự thực hiện dự án được giao. Sau vài tháng, họ quay trở lại và tham gia một cuộc hội thảo kéo dài ba ngày nhằm rà soát tiến độ thực hiện các dự án. Trong thời gian đó, Enrico tiếp tục khởi động một khóa đào tạo tiếp theo. Trong vòng 18 tháng, Enrico đã điều hành 10 chuỗi hội thảo, dành hơn 120 ngày trong quỹ thời gian của mình cho hoạt

động này. Kết quả là, PepsiCo có gần 100 nhà lãnh đạo được đào tạo bài bản hơn để không chỉ triển khai thành công những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời cho PepsiCo mà còn tiếp tục noi gương Enrico đào tạo những thế hệ lãnh đạo khác.

Sự khác biệt giữa người chiến thắng và kẻ chiến bại

Trong thập kỷ trước, nhiều tập đoàn lớn đã mắc sai lầm. GM, Apple, Kodak, Westinghouse, AT&T và American Express là những ví dụ điển hình. Kmart, US Air, Philips Electronics, Digital Equipment, một số ngân hàng Nhật Bản và nhiều công ty khác cũng có tên trong danh sách. Những người khổng lồ một thời này đã không còn bước cùng khách hàng, phải đứng nhìn các nhà đầu tư không hài lòng rút vốn đồng thời thu hẹp phạm vi hoạt động do công việc kinh doanh đổ bể. Họ đã đánh mất thị phần trên thị trường tiêu dùng, đánh mất giá trị trên thị trường vốn và niềm tin vào bản thân. Nói trắng ra, họ đã trở thành những kẻ chiến bại.

Người ta có thể dễ dàng đổ lỗi thất bại cho sự biến động không ngừng của thị trường toàn cầu hay cho yêu cầu phải hoạt động trong một môi trường kinh doanh mới, nơi tất cả các quy luật cạnh tranh đều đã thay đổi. Nhưng sự thật là cũng trong giai đoạn đó, một nhóm những người chiến thắng thực sự đã nổi lên. Trong khi Westinghouse đang chật vật tranh đấu, thì GE đã leo lên hết đỉnh cao này tới đỉnh cao khác. Trong khi IMB đang cố sắp xếp lại những chiếc ghế võng trên con tàu Titanic, thì công ty máy tính Compaq đã kịp đứng dậy sau những va vấp ban đầu và ào tiến lên trước. Cục diện lại thay đổi khi tới lượt Compaq vấp ngã và sa thải Eckhard Pfeiffer khỏi vị trí CEO còn IBM hồi sinh dưới sự lãnh đạo của Lou Gerstner. Và những doanh nghiệp khởi nghiệp mới như Starburks hay Staples nhanh chóng tạo dựng được những thành công lớn. Có quá nhiều tấm gương thành công khiến chúng ta không thể đổ lỗi cho những thế lực khách quan về định mệnh hẩm hiu của doanh nghiệp. Ngay trong bản thân mỗi công ty đã tồn tại sự khác biệt cơ bản giữa người chiến thắng và kẻ chiến bại. Có những điều đang diễn ra bên trong những công ty thành công, tách biệt họ với thế giới của kẻ chiến bại.

Hai mươi năm làm việc trong vai trò là nhà tâm lý học tổ chức đồng thời là nhà tư vấn quản lý, tôi đã tận mắt chứng kiến nhiều công ty gặp khó khăn ngay trong nội bộ. Trong thời gian đó, tôi đã thu thập được nhiều kinh nghiệm thực tế với vô số các lần thực hiện quản lý không công. Tôi cũng đã xây dựng hàng loạt công cụ giúp khách hàng trở về đúng quỹ đạo của họ. Bên cạnh đó, tôi còn có cơ hội làm việc với nhiều công ty thành công, trong đó có

General Electric, nơi tôi đã làm việc toàn thời gian với tư cách quản lý phát triển lãnh đạo tại trung tâm đào tạo tổng giám đốc của tập đoàn Crotonville trong giai đoạn tạm nghỉ dạy học ở Trường Kinh doanh của Đại học Michigan từ 1985-1987. Nhiệm vụ chính của tôi là phải tìm ra được cái gì hiệu quả và cái gì không. Tuy nhiên, vài năm trước, sự chênh lệch rõ rệt giữa thành tích quá khứ của những doanh nghiệp thành công và những doanh nghiệp thất bại đã thôi thúc tôi dừng lại và tập trung giải quyết câu hỏi mang tầm khái quát cao hơn: Tại sao một số công ty thành công trong khi những công ty khác lại thất bại?

Những doanh nghiệp thành công là những doanh nghiệp "dạy dỗ"

Câu trả lời tôi thu được là các công ty thành công giành chiến thắng bởi họ có những nhà lãnh đạo tốt, những người đã nuôi dưỡng sự phát triển của các nhà lãnh đạo khác ở mọi cấp bậc trong hệ thống tổ chức. Đối với một tổ chức, phép thử cao nhất của thành công không phải là liệu ngay hôm nay tổ chức có thể chiến thắng hay không mà ở chỗ liệu ngày mai và ngày kia, tổ chức có thể tiếp tục chiến thắng hay không. Do đó, phép thử cao nhất đối với nhà lãnh đạo không phải là ở chỗ anh ta có những quyết định sáng suốt hay những hành động quyết đoán, mà là liệu anh ta có khả năng đào tạo những người khác trở thành lãnh đạo đồng thời xây dựng được một tổ chức có thể duy trì thành công ngay cả khi anh ta không tiếp tục kề vai sát cánh cùng nó hay không. Năng lực chủ chốt của những tổ chức và nhà lãnh đạo thành công là kiến tạo những nhà lãnh đạo.

Tôi thích khái niệm doanh nghiệp "dạy dỗ" hơn là khái niệm doanh nghiệp học tập. Để có thể trở thành giáo viên hiệu quả, ta cần phải là học viên xuất sắc. Tuy nhiên, chỉ điều đó thôi chưa đủ. Ta còn cần phải phổ biến những điều đã học được và truyền nhiệt huyết cho người khác để họ cùng trở thành giáo viên. Doanh nghiệp của những giáo viên ở mọi cấp độ chính là chủ đề của cuốn sách này. Để chọn lọc những điều bản thân đã tiếp thu được và hệ thống hóa chúng thành các quan điểm có thể dạy cho người khác còn khó hơn rất nhiều so với việc đơn thuần chỉ là một học viên giỏi.

Bạn có thể thấy những doanh nghiệp và những con người thành công đã làm tốt điều này ở tất cả các loại hình, quy mô, quốc tịch cũng như trong mọi lĩnh vực hoạt động. Những sản phẩm và dịch vụ họ cung cấp, những chiến lược và chiến thuật họ áp dụng đều rất đa dạng. Nhưng chúng đều có chung một số nguyên tắc cơ bản.

• Thứ nhất, những nhà lãnh đạo có thành tích đã được công nhận thường chịu trách nhiệm trực tiếp đối với sự phát triển của những nhà lãnh đạo khác.

• Thứ hai, những nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm phát triển những nhà lãnh đạo khác luôn có những quan điểm có thể truyền đạt trong các lĩnh vực cụ thể của ý tưởng, giá trị và một thứ gì đó mà tôi gọi là E-cubed – năng lượng cảm xúc và khía cạnh cảm xúc. Các nhà lãnh đạo/giáo viên thành công luôn biết cách truyền đạt và hướng dẫn người khác cách thức mang lại thành công cho doanh nghiệp trên thương trường cũng như phương thức phát triển những nhà lãnh đạo khác. Họ có thể giảng dạy về các loại hành vi giúp tạo nên doanh nghiệp và cá nhân thành công. Họ tạo ra nguồn cảm xúc tích cực cho người khác một cách vững chắc. Đồng thời, họ trình bày và khuyến khích khác phát huy thế mạnh, đó chính là khả năng đối diện với thực tế và đưa ra những quyết định khó khăn.

• Thứ ba, các nhà lãnh đạo có thể truyền đạt quan điểm của mình thông qua những câu chuyện sống động. Họ kể những câu chuyện quá khứ minh chứng cho kinh nghiệm và niềm tin của họ. Và họ cũng dựng nên những câu chuyện về tương lai doanh nghiệp có thể thu hút những người khác tham gia, ở cả hai khía cạnh tình cảm và lý trí, vào việc đạt được tương lai thành công như họ mô tả.

• Cuối cùng, bởi vì những nhà lãnh đạo thành công đã dành rất nhiều thời gian để phát triển những nhà lãnh đạo khác, nên họ cũng sở hữu phương pháp luận cùng kỹ thuật hướng dẫn và đào tạo. Một trong số đó là kỹ thuật sẵn sàng chấp nhận sai lầm và nhìn nhận khuyết điểm của bản thân để có thể trở thành tấm gương tốt cho những người khác.

Trong cuốn sách này, tôi sẽ đưa các bạn tới thăm nhiều nhà lãnh đạo thành công để các bạn có thể quan sát họ trong vai trò nhà lãnh đạo/giáo viên đang phát triển những nhà lãnh đạo/giáo viên khác. Đó là những tổng giám đốc nổi tiếng như Jack Welch, cựu CEO của General Electric; Roger Enrico, cựu CEO của PepsiCo; Lew Platt, cựu CEO của Hewlett-Packard; Larry Bossidy của AlliedSignal; Bill Pollard của Service Master; và Eckhard Pfeiffer của Compaq Computer. Ngoài ra còn có Gary Wendt, cựu CEO của GE Capital; Bob Knowling, cựu phó chủ tịch của US West; và Đại tướng Wayne Drowning, người đứng đầu các Lực lượng Hoạt động Đặc biệt của Quân đội Mỹ đồng thời là thành viên Ban Cố vấn An ninh Quốc gia của Tổng thống Mỹ Bush; cùng nhiều nhà

lãnh đạo khác. Mỗi người đều có một phong cách riêng, nhưng mẫu số chung lại rất đơn giản: Họ đã đầu tư thời gian và tâm huyết vào việc đào tạo và kỳ vọng tất cả những nhà lãnh đạo khác đều làm điều đó. Đối với họ, đào tạo là một con đường của cuộc sống.

Tại Santa Clara, bang California, Andy Grove, Chủ tịch Tập đoàn Intel, mỗi năm lại đến trung tâm đào tạo vài lần để hướng dẫn các nhà quản lý của Intel cách thức để dẫn đầu trong một ngành công nghiệp mà ở đó số lượng sản phẩm (bộ vi xử lý) được sản xuất tăng gấp đôi sau mỗi 18 tháng. Trong các phần đào tạo của mình, Grove thường trao đổi về vai trò của nhà lãnh đạo trong việc phát hiện và chèo lái công ty qua những biến động của thị trường, trong khi nhiều công ty khác không còn khả năng sống sót. Tại sao Grove lại nói về điều này? Đó là bởi ông tin rằng việc có các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc trong cơ cấu tổ chức của Intel – những người có khả năng nhận định xu hướng và đủ dũng cảm để hành động, sẽ giúp công ty trở nên thịnh vượng khi các đối thủ cạnh tranh chùn bước. Bởi vậy, Grove đã tận tụy đào tạo và phát triển các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc để họ trở thành những nhà lãnh đạo thành công.

Dưới thời của Welch, cứ hai tuần một lần nếu bạn có mặt vào đúng ngày tại Học viện phát triển lãnh đạo Crotonville của GE, bạn sẽ thấy Jack Welch, CEO của GE đang dạy học. Welch không chỉ dành nhiều thời gian để thuyết trình trước nhân viên và trực tiếp giải đáp các câu hỏi của họ mà còn thực sự tham gia đào tạo. Chương trình đào tạo lãnh đạo của ông gồm nhiều phần khác nhau, mỗi phần kéo dài nửa ngày. Trong chương trình đào tạo cấp cao nhất, ông thường hỏi học viên rằng: "Nếu được chọn là CEO của GE trong tương lai, bạn sẽ làm gì?". Welch đưa câu hỏi này làm đề tài cho một cuộc thảo luận tự do mà ở đó ông thử thách học viên và bồi dưỡng khả năng phân tích cũng như khả năng lãnh đạo của họ bằng cách để họ thử thách lẫn nhau. Ông coi trọng những buổi đào tạo như vậy và tự hào vì cam kết của bản thân. Welch nói: "Trong 15 năm, cứ hai tuần một lần, tôi lại tới Crotonville để trao đổi với các nhân viên mới, các nhà quản lý cấp trung cũng như các nhà quản lý cấp cao. Tôi chưa bỏ một phần đào tạo nào." Jeffrey Immelt, vị CEO hiện tại của GE, cũng tiếp tục thực hiện cam kết đó tại Crotonville.

Giữa những năm 1990, tại Coronado, bang California, Thiếu tướng Hải quân Ray Smith, một thành viên của lực lượng đặc nhiệm hải cẩu (Navy SEAL) từ thời chiến tranh Việt Nam, đã tới thăm một lớp học viên tốt nghiệp khóa đào tạo về phá hủy dưới

nước của SEAL. Chỉ 20% học viên của khóa đào tạo đặc biệt kéo dài sáu tháng này đáp ứng được những đòi hỏi khắt khe về thể lực cũng như trí lực và được tốt nghiệp. Trong suốt ngày hôm đó, Smith, ở tuổi 50, đã tham gia các bài tập thể lực giống như những học viên SEAL đang ở độ tuổi đôi mươi. Cuối ngày, ông gặp riêng từng học viên được tốt nghiệp. Với tư cách là một nhà lãnh đạo thành công, người từng trải qua những gì mà các học viên đang trải qua, ông truyền đạt cho họ những quan điểm cá nhân về nhiệm vụ lãnh đạo khi trở thành một thành viên SEAL, những đòi hỏi về đạo đức, danh dự và kỹ năng làm việc nhóm cùng nhu cầu phát triển các nhà lãnh đạo khác của chính họ.

Bên cạnh việc tổ chức các khóa đào tạo chính thức, các nhà lãnh đạo thành công còn tích hợp công tác phát triển và đào tạo lãnh đạo vào từng khía cạnh của các hoạt động hàng ngày. Trước khi nghỉ hưu vào năm 1996, Dick Stonesifer đã điều hành GE Appliances trong vòng năm năm. Trong thời gian đó, doanh nghiệp của ông đã sản sinh ra nhiều giám đốc cho các công ty con khác của GE. Quan điểm của Stonesifer về phát triển lãnh đạo rất rõ ràng – bạn cần phải tập trung vào nó, và bạn luôn có khả năng làm được tốt hơn. Bởi vậy, ông đã xây dựng một chính sách để có thể hướng dẫn kịp thời các giám đốc của mình. Sau mỗi cuộc họp quan trọng, ông sẽ gặp gỡ các giám đốc để thảo luận chi tiết về những điều họ đã làm tốt và những điều họ còn có thể làm tốt hơn. Để phát triển bản thân, ông cũng thường đem theo bên mình một danh sách những việc cần làm. Trong năm năm cuối sự nghiệp, ông thậm chí còn cho phép cấp dưới đánh giá hiệu quả công việc của ông và chính thức đóng góp ý kiến cho bản danh sách. Khi làm việc này, mục đích của ông không chỉ là học hỏi mà còn để truyền đạt hai thông điệp khác. Một là ông hy vọng mỗi giám đốc đều biết học hỏi, hai là nếu họ có thể dạy cho Stonesifer về phương pháp lãnh đạo, thì họ cũng có thể và cũng nên dạy cho những người khác nữa.

Để nhấn mạnh bài học rút ra từ tấm gương của những người chiến thắng trong cuốn sách này, tôi cũng sẽ đề cập tới một số sai lầm mà những kẻ chiến bại thường mắc phải. Nhưng tôi sẽ không quá chú trọng vào chúng bởi không ai, trừ những kẻ chiến bại, muốn dành nhiều thời gian để viết hay đọc về những kẻ chiến bại khác. Điều đó khiến ta thêm chán nản, hơn nữa, không gì hữu ích bằng việc nghiên cứu và học hỏi từ những người chiến thắng. Bởi vậy, cuốn sách này viết về những người chiến thắng. Họ là ai? Điều gì khiến họ trở nên khác biệt với những kẻ chiến bại? Và bạn có thể làm gì để đảm bảo rằng bạn và doanh nghiệp của bạn cũng sẽ là những người chiến thắng?

Tôi sử dụng các cụm từ "công ty thành công" và "công ty thất bại" để mô tả sự thật khốc liệt rằng có những công ty đã thất bại nhưng cũng có những công ty, trong cùng xu thế thị trường và toàn cầu đó, lại trở nên thịnh vượng. Tôi không có quả cầu tiên tri, cũng không có khả năng dự đoán đúng hoàn toàn rằng công ty nào sẽ thành công trong tương lai, tôi càng không thể đảm bảo rằng những "công ty thành công" mà tôi đã nghiên cứu sẽ tiếp tục thành công trong tương lai.

Tuy nhiên, tôi tin tưởng rằng, ngay từ bây giờ, những công ty ấy đã tìm ra cho mình chiếc chìa khóa để duy trì thành công. Tôi cược rằng những công ty mà tôi nhắc đến trong cuốn sách này sẽ tiếp tục thành công trong một thời gian dài. Như các bạn sẽ thấy, đó là bởi họ đã xây dựng cho tổ chức mình những Bộ máy Lãnh đạo, nơi mà mọi cấp bậc đều có nhà lãnh đạo và các nhà lãnh đạo đó đều tích cực phát triển thế hệ lãnh đạo kế cận.

Tôi tin rằng ở bất cứ thời điểm nào đây cũng là tiêu chí dự báo tốt nhất cho thành công của một công ty trong ngắn hạn cũng như dài hạn. Công nghệ, sản phẩm hay những thay đổi về cơ cấu tổ chức đều không bền vững. Chỉ những công ty không ngừng sản sinh ra những nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc mới có thể trụ lại bởi họ có những con người có thể dự báo và biết cách đương đầu với thay đổi.

Trong quá khứ, một số công ty thất bại có thể đã từng rất thành công trong việc sản sinh các nhà lãnh đạo. Hoặc có thể họ đã phát triển vì những lý do khác. Nhưng tất cả những công ty đó cuối cùng đều thất bại bởi họ không có một Bộ máy Lãnh đạo vào lúc họ cần đến nó. Ngay cả những công ty thành công cũng từng vấp ngã. Lịch sử đã cho thấy những khó khăn tại PepsiCo. Tuy nhiên, tôi tin tưởng rằng trong tương lai, PepsiCo sẽ chiến thắng nhờ bộ máy lãnh đạo mà nó đã và đang tiếp tục phát triển. Không có trường hợp "ăn theo" hay giai đoạn "quán tính". Những công ty chiến thắng là những công ty từng bước chú trọng và duy trì mối quan tâm vào việc phát triển các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc của bộ máy tổ chức.

Nhà lãnh đạo là bẩm sinh hay có thể đào tạo?

Tôi có một quan điểm rất đơn giản: Tất cả mọi người đều có tiềm năng lãnh đạo, cũng như một tiềm năng về thể thao, chưa được khai phá. Chính những điểm khác biệt cơ bản giữa sinh thành và giáo dục, nói cách khác là bộ gen và sự phát triển, quyết định mức độ tiềm năng chưa được khai phá. Tuy nhiên, năng lực lãnh đạo

và năng lực thể thao của một người đang được bộc lộ ở mức độ nào không quan trọng, quan trọng là anh ta vẫn có thể tạo được sự tiến bộ tối thiểu. Không phải ai cũng có thể trở thành CEO của một công ty triệu đô, cũng như không phải ai cũng có thể trở thành quán quân Olympic hay chiến thắng tại giải Wimbledon, nhưng khi được đào tạo và luyện tập, chúng ta đều có thể tiến xa hơn so với hiện tại. Một quan điểm giáo dục có ý nghĩa quan trọng là: Năng lực lãnh đạo nằm trong chính con người bạn.

Tôi có một bài tập nhỏ giúp mọi người nhận ra được điều đó. Đầu tiên, tôi yêu cầu những người tham gia hồi tưởng về cuộc đời họ và nghĩ đến một thành công trong vai trò lãnh đạo mà họ từng đạt được. Tôi đã thực hiện điều này với hàng nghìn tổng giám đốc và học viên MBA trên toàn thế giới, và tôi hoàn toàn tin tưởng rằng hầu hết chúng ta đều từng có những trải nghiệm như vậy. Trong trường trung học hay đại học, ở công sở, trong một đội thể thao, một cộng đồng hay nhà thờ, nếu thiếu sự lãnh đạo thì sẽ không có kết quả nào cả. Với trường hợp của riêng tôi, ở giai đoạn đầu của sự nghiệp, tôi đã tạm dừng công việc tại Trường Kinh doanh của Đại học Columbia để thành lập một cơ sở chăm sóc sức khỏe liên ngành kiểu mẫu ở Appalachia. Nhưng trước khi tôi đến một tuần, công đoàn của những người thợ mỏ đã cắt giảm một số phúc lợi y tế, và bệnh viện mà tôi chuẩn bị tư vấn xây dựng một chương trình kiểu mẫu chỉ còn biết đấu tranh để tồn tại. Trong suốt một năm tiếp theo, tôi buộc phải tham gia và điều hành cơ sở đó. Tôi nhận ra rằng tôi có những kỹ năng lãnh đạo để có thể điều hành cơ sở chăm sóc sức khỏe và xây dựng một đội ngũ nhân viên đủ khả năng duy trì hoạt động của nó bất chấp những tổn thất đã xảy đến với nguồn tài trợ vốn chính.

Khi những người tham gia có thể hình dung cụ thể về khoảng thời gian mà họ tự hào nhất về khả năng lãnh đạo của bản thân, tôi bắt đầu yêu cầu họ kể lại câu chuyện đó cho một người khác. Căn phòng tràn ngập nhiệt huyết từ những câu chuyện về trải nghiệm lãnh đạo được sẻ chia giữa mọi người. Con người luôn thích kể về mình. Sau một vài phút, tôi đề nghị các nhóm ngừng kể chuyện để hồi tưởng về những yếu tố góp phần tạo nên thành công của họ. Sau đó, chúng tôi cùng lập một danh sách những yếu tố cơ bản của việc lãnh đạo hiệu quả dựa trên phương pháp mà tôi gọi là phương pháp đánh giá cá nhân. Trong quá trình trình bày những đặc điểm lãnh đạo quan trọng, mọi người nhận ra rằng họ biết rõ khả năng lãnh đạo thành công là gì. Phần lớn các thành viên tham gia buồn bã nhận ra rằng họ đã thực sự không thực hiện vai trò lãnh đạo trong nhiều năm.

Điểm mấu chốt của cuộc hội thảo là cho mọi người thấy rõ tiềm năng lãnh đạo của họ, thách thức họ tiến lên và khích lệ mong muốn phát triển những nhà lãnh đạo khác trong họ. Đó cũng là một trong những mục tiêu của cuốn sách này, nhằm đánh thức khát khao được phát triển bản thân trong vai trò nhà lãnh đạo cũng như phát triển những nhà lãnh đạo khác. Và người khác sẽ giúp bạn làm như vậy.

Không bao giờ là quá sớm hoặc quá muộn để đón nhận thử thách trong việc phát triển khả năng lãnh đạo của mình và của những người khác. Tom Tiller, người mà bạn sẽ gặp trong cuốn sách này, từng là giám đốc của GE Appliance ở tuổi 29. Tôi có thể chắc chắn rằng, đó là bởi ông hiểu rõ quan điểm cũng như trách nhiệm với tư cách là một nhà lãnh đạo/một người hướng dẫn của mình. Tôi từng thấy nhiều người đi làm cũng như nhiều sinh viên theo học MBA có thể khái quát quan điểm họ ngay từ khi mới bắt đầu sự nghiệp. Và tôi cũng từng thấy những vị tổng giám đốc dù ở độ tuổi sắp nghỉ hưu vẫn đạt được những bước đột phá kỳ diệu. Bill Weiss, cựu CEO của Ameritech, đã làm việc cho AT&T trong nhiều thập kỷ. Mặc dù luôn phản đối chế độ quan liêu ở công ty sản xuất điện thoại cố định này, ông vẫn được coi là một tổng giám đốc điển hình của ngành sản xuất điện thoại. Sau đó, ở độ tuổi 62, ông đã xem xét đánh giá lại tổ chức mà ông sẽ rời khỏi trong vòng ba năm tới và nhận ra rằng di sản của ông sẽ gặp thất bại nếu ông không trang bị cho nó khả năng tồn tại trong ngành công nghiệp viễn thông đang bắt đầu phát triển. Trong ba năm làm việc cuối cùng trước khi nghỉ hưu, ông phát động một cuộc cách mạng nhằm làm mới lại toàn bộ công ty và phát triển những nhà lãnh đạo mới. Thành công đáng kinh ngạc của ông đã chứng minh cho một nhận định rằng tuổi tác và thời gian đương nhiệm không phải là những nhân tố cản trở việc lãnh đạo thành công.

Ngày nay, nguồn lực khan hiếm nhất trên thế giới chính là khả năng lãnh đạo doanh nghiệp biến đổi không ngừng để thành công trong thế giới của ngày mai. Những cá nhân và doanh nghiệp biết cách xây dựng Bộ máy Lãnh đạo và đầu tư vào những nhà lãnh đạo có thể phát triển những nhà lãnh đạo khác sẽ được thừa hưởng một lợi thế cạnh tranh bền vững.

1

Doanh nghiệp do nhà lãnh đạo định hướng

Thành công nhờ có sự lãnh đạo

• Những doanh nghiệp thành công có các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc

• Việc tạo ra những nhà lãnh đạo đó là yếu tố khác biệt giữa những người chiến thắng và những kẻ chiến bại

Những nhà lãnh đạo có ý tưởng, giá trị, nhiệt huyết và nghị lực

• Ý tưởng và giá trị dẫn đường cho những quyết sách của họ

• Nhiệt huyết và nghị lực giúp họ thực hiện những quyết sách đó

Thiếu nhà lãnh đạo, các doanh nghiệp sẽ đình trệ

• Doanh nghiệp sẽ không thể bắt nhịp với sự biến động của thị trường

• Doanh nghiệp sẽ không tạo ra giá trị cho các cổ đông

Tháng 8 năm 1991, Bill Weiss, CEO của Ameritech, đến văn phòng của tôi và mang theo một vấn đề rắc rối. Công ty do ông điều hành sản xuất điện thoại cố định Baby Bell kiểu cũ hiện đang vấp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ trong ngành công nghiệp viễn thông mới mẻ và luôn biến động. Để có thể tồn tại, công ty cần mở rộng dòng sản phẩm, thay đổi phong cách điều hành quan liêu hiện tại và xây dựng một nền văn hóa làm việc mới phù hợp với điều kiện cạnh tranh khốc liệt thay vì dựa trên những nguyên tắc cứng nhắc. Sau khi nghe Weiss trình bày tình hình của

Ameritech, tôi cùng đồng nghiệp Patricia Stacey đã thống nhất một kết luận cụ thể. Tôi nói với ông: "Bill, ông đã 62 tuổi và sẽ nghỉ hưu khi 65 tuổi. Tôi không nghĩ chúng ta nên bàn về bất cứ cuộc cải tổ nào do ông chỉ đạo. Việc ông cần làm là tìm một người kế nhiệm, đảm bảo rằng người đó đã sẵn sàng bứt phá. Ông sẽ phải giao lại trách nhiệm cải tổ cho người đó".

Weiss tỏ ra lịch sự nhưng cương quyết. Ông trả lời: "Tôi không thể làm được việc đó. Chúng tôi sẽ mất hai hoặc ba năm nữa để người đó chuẩn bị kế hoạch hành động của anh ta. Đó sẽ là một thảm họa, bởi trong vòng năm năm, hoặc chúng tôi phải cải tổ công ty, hoặc sẽ phải đứng nhìn thị phần của mình bị thu hẹp đáng kể. Cho tới thời điểm hiện tại, các nhà lãnh đạo của chúng tôi chưa nghĩ tới điều gì khác ngoài sự thay đổi dần dần. Chúng tôi đã tìm ra phương thức để cải cách và tái định hướng công ty một cách triệt để. Sau đó, chúng tôi sẽ giải quyết vấn đề kế nhiệm."

Trong vòng sáu tháng kể từ cuộc gặp gỡ, hai trong số những ứng viên tiềm năng cho vị trí CEO đã rời Ameritech, và bốn người kế nhiệm tiềm năng mới từ chính nội bộ công ty đã thực hiện một công cuộc thay đổi lớn về văn hóa mang tên Lãnh đạo đột phá. Công ty cũng đã tạo ra một tổ chức tạm thời vận hành song song với công ty hiện tại. Tổ chức này được thiết kế với mục tiêu phát hiện và phát triển thế hệ lãnh đạo tương lai cho Ameritech đồng thời xây dựng tầm nhìn, giá trị và chiến lược cho một Ameritech mới. Trong suốt năm 1992, tổ chức này thu hút sự tham gia của hàng trăm lãnh đạo và nhân sự chuyên trách, cùng hàng trăm hoạt động phát triển chuyên sâu. Đến năm 1993, tổ chức được mở rộng nhằm hướng tới hàng nghìn nhà quản lý của Ameritech.

Tháng 5 năm 1994, khi Weiss nghỉ hưu, công ty đã thực hiện tái cơ cấu triệt để thành những đơn vị kinh doanh mới, và vị CEO được bổ nhiệm là Dick Notebaert, 47 tuổi. Công ty lại một lần nữa có được hàng nghìn nhân viên đầy nhiệt huyết và tận tâm đồng thời cũng được nạp đủ nhiên liệu để cất cánh vào thế giới viễn thông mới. Từ năm 1993 đến năm 1996, Ameritech luôn đạt được kết quả kinh doanh tốt hơn các công ty trong cùng ngành, với chỉ tiêu lợi nhuận hàng năm cho nhà đầu tư đạt mức 19,0% so với mức 13,9% của Chỉ số Standard&Poor's cho ngành sản xuất điện thoại. Năm 1996, Ameritech công bố lợi nhuận thuần đạt 2,13 tỷ đô-la, doanh thu đạt 14,9 tỷ đô-la. Năm 1998, Ameritech được SBC mua lại với giá 62,6 tỷ đô-la. Năm 2000, Dick Notebaert tiếp tục trở thành CEO của Tellabs.

Khi nghỉ hưu vào năm 1994, Bill Weiss thậm chí đã rời khỏi hội

đồng quản trị để Notebaert có thể chủ động vận hành công ty theo cách của riêng mình. Nhưng Weiss đã để lại cho Ameritech một tài sản vô giá: Trong một thời gian rất ngắn, ông đã định vị Ameritech là một công ty thành công bằng cách phát triển một đội ngũ những nhà lãnh đạo không ngừng đầu tư để phát triển những nhà lãnh đạo khác. Trong ba năm cuối sự nghiệp, ông đã thể hiện xuất sắc khả năng lãnh đạo của mình. Ông không chỉ giao phó công ty cho một người kế nhiệm giỏi mà còn tạo dựng cho nó một nền văn hóa lãnh đạo và sự đánh giá đúng đắn vai trò của lãnh đạo.

Bản thân Weiss cũng thẳng thắn thừa nhận rằng không phải lúc nào ông cũng là nhà lãnh đạo tốt. Ông trở thành chủ tịch hội đồng quản trị từ năm 1984, nhưng trong suốt bảy năm đầu nhiệm kỳ, ông chỉ sửa chữa lại những "hỏng hóc" của thời kỳ trước, "bởi chúng ta hoạt động rất vững vàng và cuộc sống thật dễ dàng". Nhưng cuối cùng, ông đã nhận ra rằng có những điều quan trọng cần phải thay đổi nếu Ameritech muốn tiếp tục tồn tại và một người nào đó cần phải thực hiện những thay đổi này. Ông chia sẻ: "Tôi phải thừa nhận rằng những nỗ lực ban đầu của mình chỉ tạo được sự thay đổi từ từ. Tôi cần suy nghĩ trên khía cạch thay đổi toàn diện; cũng có thể gọi là một cuộc cách mạng. Đáng lẽ tôi nên thực hiện điều đó sớm hơn."

Bill Weiss có thể là một người khởi động chậm, nhưng Ameritech đã đi vào quỹ đạo thành công khi ông bắt đầu hiểu được bí mật về những doanh nghiệp và những con người thành công: Thành công là nhờ sự lãnh đạo. Cá nhân thành công là những nhà lãnh đạo, những người có ý tưởng, giá trị, năng lượng và nghị lực để làm những việc cần phải làm. Còn các doanh nghiệp đạt được thành công khi có những lãnh đạo giỏi, không chỉ ở cấp bậc cao nhất, mà là ở mọi cấp bậc trong bộ máy tổ chức. Những công ty thành công luôn trân trọng các nhà lãnh đạo, đặt kỳ vọng vào năng lực lãnh đạo và khen thưởng các nhà lãnh đạo, đồng thời chủ động đầu tư thời gian và nguồn lực để phát triển các nhà lãnh đạo. Những công ty thành công giành chiến thắng bởi họ có rất nhiều nhà lãnh đạo, và họ có rất nhiều nhà lãnh đạo vì họ đào tạo các nhà lãnh đạo một cách bài bản và có hệ thống. Điều đó khiến người chiến thắng trở nên khác biệt với kẻ chiến bại.

Trong kinh doanh, hầu hết mọi người sẽ nói với bạn rằng phát triển nhà lãnh đạo là một hoạt động quan trọng, và rằng các doanh nghiệp cần phải triển khai hoạt động đó có hệ thống và cẩn trọng. Tuy nhiên, trên thực tế, số doanh nghiệp làm tốt nhiệm vụ đó chỉ chiếm một phần rất nhỏ, đa phần chỉ nói hoặc thực hiện

những hoạt động bề nổi. Họ luôn tỏ ra rất hiểu vấn đề, nhưng trong tình thế nguy cấp, họ lại không thể thực hiện trọn vẹn.

Một số công ty không làm tốt được việc phát triển các nhà lãnh đạo bởi họ không thực sự nỗ lực. Một số có ý tưởng tốt, nhưng lại không dành đủ thời gian và nguồn lực cần thiết. Những công ty khác, như General Motors, Digital Equipment và Westinghouse trước đây, luôn hứng thú khi bàn về vấn đề lãnh đạo nhưng lại hạn chế phát huy nó bằng cách phạt những người dám tư duy độc lập. Một trường nữa như AT&T, công ty đã đầu tư rất nhiều thời gian và nguồn lực để hoàn thiện các quy trình phát triển nguồn nhân sự chủ chốt, nhưng phần lớn công việc này lại được thực hiện bởi các nhà tư vấn và các học giả, những người mà bản thân họ không phải là lãnh đạo. Bởi vậy, những gì họ dự định tạo ra chỉ là các nhà quản lý có tài ăn nói, bậc thầy của nghệ thuật diễn đạt rườm rà và thuộc nằm lòng xu hướng và sở thích nhất thời của các triết gia quản lý. Nhưng các nhà quản lý ấy rốt cuộc chỉ có thể hành động như những công chức và viên chức nhà nước, chứ không phải như những nhà lãnh đạo thật sự.

Ngược lại, những công ty giành chiến thắng luôn biết cách phát triển một cách bài bản và có hệ thống nhân viên thành những nhà lãnh đạo thực sự, những người có quan điểm riêng có thể khích lệ người khác hành động. Họ tận dụng mọi cơ hội để thúc đẩy và khuyến khích khả năng lãnh đạo ở mọi cấp bậc trong công ty, đồng thời cá nhân những nhà lãnh đạo cấp cao của công ty cũng cam kết phát triển các nhà lãnh đạo khác. Tại Ameritech, trong suốt một năm, Bill Weiss đã dành hơn 70 ngày cho các hoạt động thuộc chương trình Lãnh đạo đột phá. Tại PepsiCo, Roger Enrico đã cống hiến hơn 120 ngày trong suốt 18 tháng để điều hành các cuộc hội thảo và cố vấn riêng cho các nhà lãnh đạo khác. Và Jack Welch tham gia đào tạo tại trung tâm đào tạo quản lý Crotonville của tập đoàn General Electric hai tuần một lần, ngoài ra hàng ngày ông còn dành thời gian hướng dẫn các nhà lãnh đạo khác.

Điểm khác biệt lớn nhất giữa những người chiến thắng và những kẻ chiến bại, dù đó là cá nhân hay tổ chức, là ở chỗ người chiến thắng hiểu rằng học hỏi, đào tạo và lãnh đạo là những hoạt động song song không thể tách rời. Đào tạo không phải là một hoạt động phụ trợ, tùy hứng có thể phó mặc cho bộ phận nhân sự, hoặc tệ hơn nữa là cho các nhà tư vấn độc lập. Đào tạo là hoạt động trọng tâm của các doanh nghiệp thành công. Nó gắn liền với mọi hoạt động khác của doanh nghiệp. Larry Bossidy của Honeywell không bao giờ tiến hành một buổi họp rà soát ngân sách hoặc lập

chiến lược mà không coi đó là cơ hội quan trọng để đào tạo và hướng dẫn cấp dưới. Đối với Bossidy và cấp dưới của ông, những hoạt động tương tác như vậy đã truyền nhiệt huyết và giúp công việc được thực hiện trôi chảy hơn. Tại hầu hết các công ty, cuộc họp với lãnh đạo cấp cao thường tạo ra những phản ứng khác nhau, từ lo sợ tới buồn ngủ, ở đó tất cả những người tham gia đều gắng sức giữ tỉnh táo để vượt qua các nghi lễ quan liêu dễ làm tê liệt não bộ. Ở các công ty thành công, bất cứ cuộc họp nào không làm cho người tham gia cảm thấy sẵn sàng và hứng khởi làm việc với hiệu quả cao hơn đều bị coi là một sự thất bại và lãng phí thời gian. Như Andy Grove của Intel nói: "Thật không phải khi [chủ tịch hội đồng quản trị] cho phép mọi người đến muộn và làm lãng phí thời gian của tất cả... Cũng như bạn sẽ không cho phép nhân viên dưới quyền được lấy cắp một thiết bị văn phòng trị giá 2.000 đô-la, bạn cũng không nên để bất cứ ai được bỏ đi và mang theo thời gian của người quản lý của anh ta."

Hơn nữa, đối với các công ty chiến thắng, lãnh đạo và đào tạo được xem là quan trọng đối với thành công đến mức chúng không thể bị phụ thuộc vào ý thích của số ít các tổng giám đốc. Các công ty thành công hiểu rằng cuộc chơi được quyết định thắng thua ngay trên sàn đấu, và vinh quang thuộc về đội có những người chơi giỏi nhất. Bởi vậy, họ nuôi dưỡng, và kỳ vọng rằng, khả năng lãnh đạo hiện diện ở khắp nơi. Tại các công ty thành công, đào tạo, học hỏi và lãnh đạo là những bộ phận gắn liền với mô tả công việc của tất cả các vị trí.

Khi một bệnh viện tại vùng Chicago đe dọa hủy một hợp đồng quản lý trang thiết bị quan trọng với ServiceMaster, Bill Pollard, chủ tịch công ty đã mang lại cho công ty cơ hội tiếp tục làm việc với bệnh viện bằng việc cắt giảm chi phí và nâng cao chất lượng, nhưng chính nhà quản lý của ServiceMaster tại bệnh viện này đã làm việc với các nhân viên của ông và tìm ra cách thức cải tiến quy trình làm sạch nhằm giải quyết vụ việc. Quy trình mới hiệu quả tới mức các thành viên trong nhóm làm việc tại bệnh viện đã nhanh chóng hướng dẫn lại cho các nhóm làm việc khác. ServiceMaster là một công ty dịch vụ lạc hậu nhưng đã tạo ra được những khoản lợi nhuận tầm cỡ ở mức 25% một năm trong suốt 25 năm qua bởi công ty đã kỳ vọng tất cả mọi nhân viên đều có thể lãnh đạo, và công ty cũng đồng hành với họ trong quá trình thực hiện.

Chắc chắn rằng những công ty thành công là những nhà điều hành thông minh đồng thời là những đối thủ cạnh tranh thông thái. Họ cùng có chung mục tiêu kinh doanh với mọi công ty

khác, đó là tạo ra giá trị cho cổ đông, nhân viên và khách hàng. Và họ phát triển – không ngừng phát triển – bằng cách cung cấp những sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng một cách ổn định và hiệu quả. Tuy nhiên, thay vì tập trung xây dựng các chiến lược thị trường để giành chiến thắng, các công ty thành công bắt đầu bằng cách sắp xếp những con người thông minh và đầy nhiệt huyết vào đúng vị trí công việc, nhờ đó họ có thể đưa ra những quyết định sáng suốt. Triết lý của các công ty thành công, theo Larray Bossidy là: "Trên tất cả, bạn sẽ đặt cược vào con người, chứ không phải vào chiến lược".

Những năm 1980, nếu bạn hỏi các nhà đầu tư và nhà quản lý rằng có phải các công ty đều cần những nhân viên biết phá bỏ và tạo dựng lại doanh nghiệp một cách sáng tạo không, phần lớn sẽ trả lời "Chắc chắn rồi", và ngay lập tức quay trở về quản lý các bảng cân đối kế toán của công ty họ. Trước đây, lãnh đạo không phải là một chủ đề có thể thu hút được nhiều sự chú ý, và khi các nhà lãnh đạo thực sự thu hút được sự chú ý, thì chủ đề chính lại trở thành ai có thể tạo ra 600 triệu đô-la tiếp theo trong một cuộc mua lại bằng vốn vay.

Đến đầu những năm 1990, lãnh đạo gần như bị trượt khỏi chương trình nghị sự khi chủ đề quản lý liên quan như các học thuyết mới nổi tiếng đều tập trung vào văn hóa doanh nghiệp và các quy trình hoạt động cốt lõi và coi chúng là chìa khóa dẫn tới thành công. Nhưng, như nhiều nhà lãnh đạo đã biết, lãnh đạo thực sự là một vấn đề quan trọng. Kết quả của việc lãnh đạo cũng là vấn đề quan trọng. Những thất bại trong việc đạt được những kết quả mong đợi đó có thể không tránh khỏi trong sự nghiệp.

Sự thật là lãnh đạo khó lượng hóa hơn "lợi nhuận thuần" và "chi phí hoạt động". Yếu tố cấu thành nên nó là những chỉ tiêu chất lượng "mềm" như ý tưởng, giá trị, nhiệt huyết và nghị lực. Không có dòng nào trong báo cáo kết quả kinh doanh ghi rằng: "Lãnh đạo – 240 triệu đô-la". Nhưng sự tồn tại của nhà lãnh đạo và nhu cầu đối với lãnh đạo là những thực tế không thể phủ nhận. Hãy thử so sánh những thành công liên tiếp của General Electric, ServiceMaster, Intel, PepsiCo và Royal/Dutch Shell với những thất bại đáng buồn – dẫn tới phải sa thải các CEO – tại Eastman Kodak, Lucent, Westinghouse, Philips, General Motors và IBM. Kể từ thời Lou Gerstner, dưới sự điều hành của đội ngũ các nhà lãnh đạo mới do ông tuyển mộ từ bên ngoài và phát triển trong chính công ty, IBM đã mang lại cho nhà đầu tư lợi nhuận cao hơn rất nhiều so với các đối thủ cạnh tranh. Năm 2001, công ty đã đạt mức doanh thu xấp xỉ 5,5 tỷ đô-la.

Những công ty có đội ngũ lãnh đạo giỏi không chỉ giành chiến thắng trong lĩnh vực của mình mà cả trên thị trường vốn. Và những công ty làm tốt việc đào tạo lãnh đạo hầu như luôn thành công. Trên thực tế, một trong những dấu hiệu, hoặc đặc điểm tất yếu, mà tôi quan sát được ở các doanh nghiệp thành công là họ thường là những nhà xuất khẩu ròng tài năng. Những công ty này làm tốt việc đào tạo nên các nhà lãnh đạo tới mức những công ty khác thường xuyên chiêu mộ các nhà lãnh đạo đó. Khi hội đồng quản trị của AlliedSignal quyết định tìm người kế nhiệm cho tổng giám đốc Edward Hennessy, họ đã tiếp cận GE để có được Larry Bossidy. 3M đã mời Jim McNerney, nguyên giám đốc điều hành của GE, giữ vị trí CEO, còn Home Depot thì tuyển Bob Nardelli, cựu giám đốc điều hành của GE, về làm CEO.

Thế nào là chiến thắng?

Trước khi phân tích sâu hơn về phẩm chất của những doanh nghiệp và những nhà lãnh đạo chiến thắng, tôi xin được làm rõ định nghĩa của tôi về "chiến thắng". Điều đó được xem xét dựa trên hai tiêu chí:

• Thành công trong việc tạo ra giá trị

Có nhiều cách bạn có thể lựa chọn để đo lường tiêu chí này, tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp, tôi không nghĩ có thước đo nào tốt hơn là thị trường vốn. Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, thước đo sẽ là khả năng phát triển và nâng cao năng lực sử dụng tài sản (năng suất làm việc) của tổ chức đó.

• Duy trì sự xuất sắc

Đối với những công ty đã tồn tại, để trở thành người chiến thắng, thành công của họ trên thị trường vốn cần được liên tục ghi nhận. Một hoặc hai quý trở thành tâm điểm chú ý với tư cách là "người hùng của Phố Wall" không tạo nên điều đó. Đối với các doanh nghiệp mới thành lập, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ cao, nơi sản phẩm có vòng đời được ví như một khối nước đá nằm trên vỉa hè nóng, câu hỏi sẽ là: Liệu doanh nghiệp có thể định vị lại bản thân trong giai đoạn trưởng thành và dòng sản phẩm ban đầu đã trở nên mờ nhạt? Phép thử cho các tổ chức phi lợi nhuận sẽ là: Liệu họ có tiếp tục tạo được ảnh hưởng và đang phát triển theo hướng mở rộng phạm vi tác động tới nhiều người hơn?

Nhiều người sẽ tranh luận rằng thành công trên thị trường vốn không đồng nghĩa với, hoặc thậm chí không đòi hỏi phải, thành

công trong việc tạo ra giá trị thực sự. Điều đó đúng trong thời kỳ điên rồ của ngành công nghiệp dot.com, khi nhiều đợt chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng được định giá cao, là bằng chứng cho việc thị trường vốn đã dành sự ưu ái cho những công ty không có hồ sơ kinh doanh đáng tin cậy. Nhưng phần lớn con số định giá đáng kinh ngạc như vậy luôn dựa trên tâm lý muốn giàu có nhanh chóng không tồn tại lâu dài, và bong bóng đã vỡ, khiến giá cả trở nên hỗn loạn khi sự hưng phấn ban đầu qua đi, đồng thời gây ra hàng loạt vụ phá sản mà đỉnh cao là sự sụp đổ tồi tệ nhất trong lịch sử của tập đoàn Enron. Bên cạnh đó còn có một cuộc tranh luận lớn khác về tầm ảnh hưởng của Phố Wall tới quá trình ra quyết định của doanh nghiệp. Nhiều người lo ngại rằng sự lành mạnh của xã hội và tương lai dài hạn của nền kinh tế đã bị hy sinh để thỏa mãn lòng tham của các nhà kinh doanh và các tổ chức đầu tư. Đúng là một số giám đốc điều hành thiển cận và nông cạn đã đạt được lợi nhuận nhanh chóng trên thị trường chứng khoán nhờ thu hẹp quy mô hoạt động và sa thải hàng trăm nghìn người lao động. Tuy nhiên, ngay cả khi những ví dụ có vẻ như bất hợp lý này tồn tại, tôi vẫn cho rằng thị trường luôn là thước đo công bằng và khách quan nhất của năng lực lãnh đạo. Hiệu quả thị trường trong dài hạn sẽ giúp đánh giá xem liệu một nhà lãnh đạo có đang thực sự làm giàu cho các cổ đông hay không (đó chính là sứ mệnh tối cao của các nhà lãnh đạo).

Sự thật là thị trường vốn đã dành những phần thưởng lớn hơn và bền lâu hơn cho những công ty được quản lý tốt bởi đội ngũ lãnh đạo tài năng. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng chiến lược thu hẹp quy mô để đạt được lợi nhuận không hiệu quả. Một nghiên cứu được thực hiện bởi Mitchell & Co., một công ty có trụ sở tại New York, tìm hiểu về các doanh nghiệp thực hiện cắt giảm 10% số lao động vào giữa những năm 1980. Trong khi Phố Wall bắt đầu ca ngợi những bước tiến về giá trị cổ phiếu của các công ty này thì hai năm sau, phần lớn các công ty đã giao dịch dưới mức bình quân của thị trường và của những nhóm ngành tương đương. Một nghiên cứu khác trên 1.000 công ty của Mỹ đã cho thấy nhà đầu tư định giá cao hơn cho những công ty nâng cao lợi nhuận bằng cách tăng doanh thu thay vì giảm chi phí.

Nguyên nhân cốt lõi của những hiểu biết mơ hồ về cách thức làm giàu cho các cổ đông (sự đối lập giữa tăng trưởng và cắt giảm) có thể được phản ánh qua trường hợp của General Electric, khi CEO Jack Welch cắt giảm gần 100.000 việc làm và bán đi một phần tài sản trị giá 8,5 tỷ đô-la của công ty vào đầu những năm 1980. Sau những động thái này (những động thái đã mang lại cho Welch biệt danh "Jack Nowtron"), giá cổ phiếu của công ty tăng vọt. Xét

về giá trị thị trường, GE đứng đầu thế giới với mức 230 tỷ đô-la vào tháng 7 năm 1997. Tất nhiên, giá cổ phiếu GE có mối liên hệ với việc bán tài sản và cắt giảm lao động, nhưng mối liên hệ đó không trực tiếp như nhiều người ủng hộ Jack nghĩ. Việc cắt giảm lao động không bao giờ là mục tiêu của ông, cũng như ông chưa bao giờ đặt mục tiêu về lượng lao động cắt giảm được. Thay vào đó, Welch bán tài sản, cắt giảm lao động và tiến hành các thương vụ mua lại đồng thời nhằm tái định vị GE và chuẩn bị cho nó những lợi thế cạnh tranh tốt hơn trong tương lai. Ông đã thể hiện một phong cách lãnh đạo tuyệt vời. Sau 15 năm, thị trường vốn không khen thưởng GE vì đã thu hẹp sản xuất mà là vì những kết quả được tạo nên bởi sự lãnh đạo tốt.

Theo nghiên cứu của Larry Selden, giáo sư chuyên ngành tài chính tại Đại học Columbia, những công ty thành công nhất trên thị trường vốn, những công ty liên tục đứng trong top đầu bảng xếp hạng S&P, luôn duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu ở mức 12% và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận ròng trên tài sản ở mức 16%. Những con số này không chỉ có ý nghĩa về mặt tài chính mà còn là thước đo thực tế về khả năng sinh lời và làm hài lòng khách hàng của công ty, hai yếu tố hàng đầu quyết định liệu công ty có thể tiếp tục hoạt động và thu hút người lao động hay không.

Từ cuối những năm 1980, thị trường vốn đã phát đi những tín hiệu thể hiện sự hiểu biết về tầm quan trọng của cơ chế lãnh đạo tốt. Trong những "ngày xưa tốt đẹp" với nhịp độ vận động chậm rãi khi sự cạnh tranh và thị trường vốn toàn cầu buộc mọi thứ phải tiến nhanh về phía trước, các tổng giám đốc có thể bảo vệ vị trí của mình bằng cách thực hiện từng bước cẩn trọng và tiến hành những thay đổi nhỏ nhằm thích ứng với thực trạng. Tuy nhiên, những tháng ngày đó đã trôi qua. Thành công trên thị trường toàn cầu ngày nay đòi hỏi phải thường xuyên tiến hành đổi mới và tái cơ cấu nguồn lực cũng như hạn chế rủi ro. Các nhà đầu tư đang khao khát thành công, và họ buộc các tổng giám đốc phải tạo ra nó. Những người không đáp ứng được sẽ bị sa thải. Hãy bàn về câu chuyện của John Akers, Kay Whitmore hoặc Jim Robinson. Dưới thời của Akers, giá trị thị trường của IBM sụt giảm gần 50 tỷ đô-la, và ông đã bị hội đồng quản trị sa thải. Trong thời gian Whitmore lãnh đạo Eastman Kodak, công ty đã không thể giành được vị trí dẫn đầu ngành công nghiệp ảnh kỹ thuật số, không những thế còn tập trung nguồn lực vào những thương vụ mua lại sai lầm như vụ mua lại Sterling Dug. Năm 1993, Whitmore bị ban giám đốc của Kodak sa thải do đã không "tiến nhanh hơn và xa hơn… để đạt được mục tiêu tăng lợi nhuận". Tại American Express, Robinson không nắm bắt được thực tế rằng thị

trường đang thay đổi, nên đứng yên trong khi các khách hàng đang đánh đổi ưu thế của việc sở hữu một chiếc thẻ American Express để lấy những lợi ích cụ thể hơn từ các nhà phát hành của những loại thẻ mới hấp dẫn hơn. Kết quả là thị phần của American Express giảm từ 26% năm 1985 xuống còn 15% vào năm 1996. Nhưng đó cũng không còn là vấn đề của Robinson nữa. Hội đồng quản trị đã sai thải ông vào năm 1993.

Tuy thị trường vốn đã nhận ra rằng chính vai trò lãnh đạo tạo nên sự khác biệt giữa người chiến thắng và kẻ chiến bại nhưng nó vẫn bỏ sót một miếng ghép quan trọng trong trò chơi xếp hình đó. Thị trường vốn coi lãnh đạo là một thứ gì đó giống như chiếc "hộp đen" chỉ chứa các vị tổng giám đốc; thay đổi tổng giám đốc là tất cả những gì bạn cần làm. Trên thực tế, mặc dù các CEO luôn giữ vai trò lớn, song lãnh đạo cấp cao không phải là điều quan trọng duy nhất. Những công ty thường xuyên giành chiến thắng, những Intel, PepsiCo, GE của thế giới, không chỉ có một nhà lãnh đạo giỏi, hoặc một vài nhà lãnh đạo giỏi ở những vị trí chóp bu. Họ có rất nhiều nhà lãnh đạo tài năng, và họ có các nhà lãnh đạo tài năng ở mọi cấp bậc trong cơ cấu tổ chức.

Trong những thời kỳ có nhịp độ chậm hơn và dễ dự đoán hơn, cơ chế ra lệnh và kiểm soát không hẳn là một ý tưởng tồi. Nó tạo ra một hệ thống tương đối đơn giản cho quá trình ra quyết định nhất quán; mọi vấn đề đều được chuyển lên trên tới cùng một người hoặc một vài người, sau đó những quyết định của họ sẽ được thông tin trở lại tới các cấp dưới. Nhưng trong thị trường toàn cầu có sự gắn kết chặt chẽ ngày nay, làm hài lòng khách hàng và tạo ra lợi nhuận là một chức năng của tư duy nhanh nhạy và hành động mau lẹ. Các công ty chỉ thành công khi họ có thể nhanh chóng cung cấp những sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Điều đó có nghĩa là các công ty phải luôn nhạy bén với những ý tưởng và phương pháp mới để tạo dựng được lòng trung thành của khách hàng. Họ phải sẵn lòng điều chỉnh hàng hóa và lịch trình vận chuyển cho phù hợp với yêu cầu riêng của khách hàng, đồng thời sẵn sàng đưa ra những quyết định và những thay đổi tức thời trong quy trình làm việc để đáp ứng những yêu cầu đó.

Điều đó đòi hỏi phải xây dựng một tổ chức không chỉ có thể tồn tại mà còn phải biết thích nghi với sự thay đổi. Trong tương lai, năng lực cốt lõi của các công ty sẽ là khả năng tự phá hủy và tự tái tạo một cách liên tục và sáng tạo nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tất cả thành viên trong tổ chức phải có trách nhiệm hành động kịp thời. Điều đó có nghĩa là một công ty cần phải có

các nhà lãnh đạo ở mọi nơi, tại văn phòng, trong bộ phận dịch vụ khách hàng, và ngay tại các khu vực bán hàng. Lãnh đạo là khả năng nhận thức được thực tại như nó vốn có và có những phản ứng phù hợp.

Trong thời gian các câu hỏi được chuyển lên cấp trên và quyết định được truyền đạt xuống cấp dưới, khách hàng sẽ bỏ đi nơi khác hoặc cơ hội sẽ bị bỏ lỡ. Larry Bossidy khẳng định: "Tất cả những người khác đều đang làm giống chúng ta." Bởi vậy, nếu AlliedSignal muốn thành công, theo ông, nó cần phải "tới đích nhanh hơn với nguồn lực được trang bị tốt hơn". Chẳng hạn trong trường hợp của AlliedSignal, điều đó có nghĩa cần phải đảm bảo rằng các kỹ sư và nhân viên sản xuất của công ty có đủ kiến thức và tự tin để có thể làm việc với khách hàng, thậm chí tại công ty của khách hàng, giúp giải quyết các vấn đề và phát triển những sản phẩm cần thiết.

Tầm quan trọng của tốc độ và sự nhạy bén với nhu cầu của khách hàng không phải là một ý tưởng mới: "Làm thế nào các nhà quản lý có thể thành công nhờ tốc độ" là chủ đề chính và xuất hiện ngay trên trang bìa một ấn bản năm 1989 của tạp chí Fortune. Tuy nhiên, ngày nay, mức độ nhạy bén và tốc độ phản ứng cần thiết đang làm kinh ngạc những chuẩn mực cũ. Dick Notebaert, hiện là chủ tịch của Tellabs, nói: "Nhân tố khác biệt duy nhất bạn có thể sở hữu trên thương trường chính là tốc độ hành động. Thời gian của chu trình thực hiện chính là chìa khóa." Và cách duy nhất để đạt được tốc độ là có trong tay các nhà lãnh đạo – những người luôn sẵn sàng đưa ra những quyết định sáng suốt và thực hiện chúng hiệu quả.

Nhu cầu tư duy nhanh và phản ứng tức thì không giới hạn ở những doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận. Các đơn vị Lực lượng Tác chiến Đặc biệt trong quân đội cũng đang dần thay thế cơ chế lãnh đạo phân cấp kiểu cũ bằng một cơ chế khác phù hợp hơn để thích ứng với những nhiệm vụ mới. Ngày nay, binh lính trong những đơn vị này nhiều khả năng phải dàn trận trên những tuyến phố đông người thay vì trong khu vực chiếm đóng. Một binh sĩ trẻ đang phải đối đầu đám đông người Bosnia hay Haiti giận dữ không có thời gian liên lạc với cấp trên để xin ý kiến chỉ đạo. Bởi vậy, người binh sĩ mới ở độ tuổi 30 đó không chỉ phải nghĩ tới sự an toàn tính mạng của đơn vị mình và sơ đồ dàn trận cụ thể, mà còn phải cân nhắc những ranh giới địa lý chính trị trong các hành động của bản thân. Một hành động duy trì sự an toàn của đơn vị hay tình trạng an ninh của điểm trọng yếu có thể gây ra những rạn nứt trong liên minh gìn giữ hòa bình, hoặc dẫn đến sự chỉ

trích từ phía cộng đồng quốc tế. Do đó, bỗng nhiên người binh sĩ này phải tư duy như tổng thống Mỹ và đưa ra quyết định chỉ trong một phần tỷ giây – bên cạnh không có các nhà tư vấn, các nhà nghiên cứu, các chính trị gia hay thậm chí là một chiếc đài hoạt động được. Trong bốn đến năm năm qua, số lượng nhiệm vụ được quân đội giao phó cho Lực lượng Tác chiến Đặc biệt thực hiện đã tăng lên hơn gấp đôi. Trong phần lớn trường hợp, điều này đồng nghĩa với sự thay đổi lớn về trọng tâm từ nhiệm vụ cũ liên quan tới chiến tranh phi hiệp ước tới một nhiệm vụ mới thường xuyên không nằm trong hướng hoạt động của Foreign Internal Defence . Các nhà lãnh đạo của Bộ chỉ huy hành quân đặc biệt Mỹ đã phải thay đổi định hướng thế mạnh của quân đội trong phát triển lãnh đạo để thích ứng với những nhiệm vụ mới.

Nhiều nhà lãnh đạo được đề cập trong cuốn sách này là những CEO hoặc những giám đốc cấp cao. Họ đang định nghĩa lại sứ mệnh của doanh nghiệp, xây dựng lại văn hóa doanh nghiệp và đối mặt với những thử thách to lớn mà đa phần nhân viên chưa bao giờ trải qua. Tuy nhiên, những đặc điểm tương tự cần thiết cho sự thay đổi lớn trong doanh nghiệp cũng đóng vai trò quan trọng như nhau đối với các cấp bậc khác của tổ chức. Là một kỹ thuật viên, bạn có thể không cần đến một chiến lược phát triển lĩnh vực kinh doanh viễn thông toàn cầu ở tầm vĩ mô, bạn hãy để nhiệm vụ đó lại cho CEO. Nhưng bạn chắc chắn sẽ cần phải có một tầm nhìn cụ thể về công việc của mình, một số ý tưởng hay về phương pháp sửa chữa điện thoại nhanh chóng và đạt chất lượng cao cho khách hàng cũng như khả năng thực hiện ý tưởng đó. Đó chính là bản chất của sự lãnh đạo. Nội dung chính là phát triển những ý tưởng thông minh và thực hiện chúng một cách xuất sắc. Như Mike Walsh, CEO sau này của Tenneco, đã nói: "Mỗi cá nhân khi nắm giữ một vị trí quan trọng đều phải coi bản thân như một CEO nhỏ. Họ phải xây dựng khái niệm về những việc cần phải thực hiện theo cách mà các CEO thường làm. Sau đó cụ thể hóa chúng."

Trong quá trình nghiên cứu, tôi đã thấy rất nhiều nhà lãnh đạo đang nỗ lực phát triển các thành viên trong công ty thành những CEO nhỏ như vậy. Larry Bossidy đã phát triển Mary Petrovich, một giám đốc sản xuất đang cố gắng vực dậy nhà máy đề cao mục tiêu an toàn hoạt động kém hiệu quả với hơn 500 nhân công của AlliedSignal tại St. Clair Shores, bang Michigan. Chủ tịch của ServiceMaster Bill Pollard và nguyên CEO Carlos Cantu đảm bảo rằng họ đã phát triển được những người như Bob Hutchins, trưởng phòng kế toán tại bệnh viện Chicago. Những nhà lãnh đạo ở các công ty này hiểu rằng trò chơi dành cho tất cả những ai có

thể phát hiện và nắm bắt cơ hội.

Patricia Asp, phó chủ tịch phụ trách nhân sự của ServiceMaster nhấn mạnh: "Mọi điều chúng ta làm đều do con người thực hiện. Quá trình tăng năng suất, làm hài lòng khách hàng, thực hiện dịch vụ khách hàng hay nhạy bén với nhu cầu khách hàng đều được thực hiện bởi con người." Bên cạnh đó, bà còn nói thêm, các nhân viên kinh doanh hàng ngày đều tới văn phòng và nhà riêng của khách hàng. Họ là tai mắt của công ty. Bởi vậy, công ty cần đầu tư nhiều nhằm đảm bảo rằng họ hiểu được những gì họ quan sát được. Trên cơ sở đó, "Chúng tôi muốn họ không chỉ hiểu được công việc họ phải làm trong ngày mà còn phải thấy được tương lai, những thứ chúng tôi cần phải làm… Chúng tôi cố gắng khiến họ nghĩ xem cơ hội nào tốt nhất… Điều gì cần phải thay đổi trong toàn công ty và trong từng đơn vị kinh doanh?"

Đôi khi, những công ty thất bại hiểu được nhu cầu về lãnh đạo song đã phạm sai lầm do đặt cược nhầm đường đua. Họ giới hạn đội ngũ nhân viên của mình, chỉ lựa chọn một số người mà họ cho rằng có thể tiến xa hơn trong sự nghiệp, và tập trung nguồn lực để đào tạo và phát triển những người đó. Thật không may, sự đề cử quá sớm một tầng lớp ưu tú gồm các nhân viên giàu tiềm năng (HI-POs) thường loại bỏ đi những người cuối cùng có thể trở thành những nhà lãnh đạo tài năng nhất đồng thời làm mất lòng nhiều nhân viên giỏi khác. Tại Exxon, họ đã quen bông đùa với hai cụm từ "HI-POs" và "PO-POs", có nghĩa là "những người bị lãng quên và bỏ qua". Trong một hệ thống như vậy, nhiều khả năng những nhà lãnh đạo sáng tạo như Jack Welch của GE, Roger Enrico của PepsiCo và Larry Bossidy của AlliedSignal sẽ rơi vào tầng lớp "bị bỏ qua".

Những công ty thành công cũng thực hiện tương đối nhiều sự giới hạn như vậy, nhưng họ đã chờ đợi lâu hơn trước khi đưa ra quyết định, và họ dựa trên những kỹ năng lãnh đạo rộng hơn thay vì chỉ đơn thuần đánh giá khả năng hoàn thành các công việc cá nhân được giao. Đồng thời, họ cũng tiếp tục dành nguồn lực để phát triển những nhân viên khác, trong đó có những người họ không nghĩ sắp lọt vào top đầu. Điều đó có nghĩa là họ đã không vội vàng loại bỏ những "đóa hoa nở muộn" và những nhà lãnh đạo không theo lề lối truyền thống, ngược lại, họ còn có được những người tốt nhất.

Những công ty thành công hiểu rằng không phải ai cũng có thể trở thành nhà vô định thế vận hội Olympic, nhưng thông qua đào tạo và khích lệ, đồng thời trao cho nhân viên cơ hội thể hiện năng

lực lãnh đạo, họ thu được nhiều ích lợi nhất từ mọi thành viên công ty. Một số người là những thiên tài ý tưởng và có khả năng thu hút người khác giúp họ thực hiện ý tưởng đó. Những người khác phải nỗ lực để mở rộng không gian của riêng mình, nghĩ về những ý tưởng lớn hơn và thuyết phục mọi người cùng hợp tác. Tuy nhiên, những công ty thành công hiểu rằng, cũng giống như các vận động viên, dù kỹ năng lãnh đạo vốn có của một người kém tới mức nào, thì chúng cũng đều có thể được cải thiện dưới sự hướng dẫn và luyện tập, thực hành. Và họ đã thực hiện điều đó rất bài bản.

Khi nghiên cứu cuốn sách này và tìm hiểu những đặc điểm cũng như năng lực cốt lõi khiến các tổ chức thành công trở nên khác biệt so với những tổ chức thất bại, tôi càng nhận ra rằng khả năng lãnh đạo không phải là đặc điểm chính duy nhất của những người thành công mà bên cạnh đó còn có khả năng đào tạo lãnh đạo nữa. Rất nhiều công ty nói về sự lãnh đạo và nỗ lực phát triển nó, nhưng những công ty thành công thật sự làm điều đó tốt hơn nhiều. Những tổ chức thành công liên tục tự đổi mới và cải tổ bằng cách phát triển các kỹ năng lãnh đạo hiệu quả cho tất cả mọi nhân viên. Bởi vậy, tôi tiến hành nghiên cứu sâu hơn để tìm hiểu về phương pháp đào tạo lãnh đạo của những tổ chức thành công và những nội dung đào tạo làm nên thành công của họ. Và tôi đã khám phá ra những nguyên tắc giống những nguyên tắc gắn liền với chương trình đào tạo mà Bill Weiss thiết kế cho Ameritech tháng 8 năm 1991. Các tổ chức chiến thắng thành công trong việc đào tạo lãnh đạo bởi:

• Chính các nhà lãnh đạo đã được tôi luyện thực hiện công tác đào tạo đó. Họ có một quan điểm thú vị về việc vận hành và thay đổi một công ty, cũng như về kỹ năng lãnh đạo. Bản thân họ hành động như một huấn luyện viên và một tấm gương, họ chia sẻ cả những sai lầm cũng như vinh quang.

• Các nhà lãnh đạo là những học viên đầy nhiệt huyết. Họ nghiên cứu quá khứ và dựa trên kinh nghiệm của bản thân để đưa ra những bài học cho tương lai.

Những nhà lãnh đạo này có:

Ý TƯỞNG:

Họ có ý tưởng rất rõ ràng về những nhân tố tạo nên thành công trên thương trường và cách thức vận hành tổ chức tốt nhất. Họ thường xuyên thực hiện những ý tưởng đó nhằm thích nghi với

sự thay đổi của môi trường, đồng thời giúp người khác phát triển những ý tưởng riêng. Ví dụ, Jack Welch, đã thay đổi ý tưởng cơ bản về cách thức tạo ra lợi nhuận khi chuyển từ mô hình công ty sản xuất toàn cầu sang mô hình công ty dịch vụ toàn cầu của GE. Tương tự, Andy Grove cũng đã định hình lại những ý tưởng cốt lõi về mô hình vận hành của Intel khi chứng kiến sự sụt giảm trong lĩnh vực sản xuất bộ nhớ máy tính của công ty để tập trung vào lĩnh vực sản xuất bộ vi xử lý.

GIÁ TRỊ

Các nhà lãnh đạo và các tổ chức sở hữu những giá trị mạnh mẽ mà mọi nhân viên đều hiểu và làm việc dựa trên những giá trị đó. Giá trị gắn liền và hỗ trợ chặt chẽ cho các ý tưởng kinh doanh, và mọi người đều phải có trách nhiệm với nó, thậm chí trong cả những hành động và quyết định nhỏ hàng ngày. Trong trường hợp của Ameritech, công ty đã phải thay đổi các giá trị quan liêu cũ kỹ của mình để có thể cạnh tranh trong ngành công nghiệp viễn thông có tốc độ phát triển nhanh. Xây dựng và đổi mới giá trị là một trong những công việc quan trọng và khó khăn nhất của nhà lãnh đạo.

NHIỆT HUYẾT

Các nhà lãnh đạo không chỉ là những người đầy nhiệt huyết mà còn tích cực hành động để tạo ra nhiệt huyết nơi người khác. Họ thực hiện điều này bằng cách cơ cấu tổ chức theo hướng loại bỏ những yếu tố quan liêu không đáng có đồng thời khen ngợi và khích lệ tất cả mọi người. Tại tổ chức Focus:HOPE mà bạn sẽ có cơ hội tìm hiểu nhiều hơn trong phần sau của cuốn sách này, Cha William Cunningham đã giúp hàng nghìn người dân sống tại vùng nội thành Detroit thoát khỏi cuộc sống phụ thuộc bằng một phương pháp rất đơn giản: Truyền nhiệt huyết cho mọi người nhờ những thử thách ngày càng lớn hơn.

NGHỊ LỰC

Các nhà lãnh đạo thành công sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn đồng thời khuyến khích và khen thưởng những người làm như vậy. Một số người gọi phẩm chất này là “cho thấy sự can đảm trong niềm tin của một người”. Tôi sử dụng thuật ngữ đã học hỏi được từ Jack Welch, cựu CEO của General Electric, đó là “nghị lực”.

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo truyền đạt và đào tạo thông qua:

Các nhà lãnh đạo thành công cá nhân hóa những ý tưởng và tầm nhìn của họ bằng cách kể những câu chuyện khơi dậy cảm xúc và trí tuệ của mọi người. Họ truyền tải thông điệp bằng những lời nói và hành động có thể thu hút và kích thích người khác tham gia. Roberto Goizueta, cựu CEO của Coca-Cola, đã kể một câu chuyện giúp các thành viên trong công ty hiểu được những thế mạnh độc nhất của công ty cũng như các cơ hội tiềm ẩn dành cho thương hiệu quyền lực nhất thế giới này. Ông nói với họ rằng Coca-Cola mới chỉ sở hữu 2 trong số 64 ounce chất lỏng mà mỗi cá nhân trong tổng số 5,7 triệu người trên thế giới tiêu thụ mỗi ngày. Bởi vậy, còn 62 ounce chất lỏng nữa mà Coca-Cola cần đạt được. Câu chuyện của ông đã được hình tượng hóa bằng ký hiệu vô hạn trên trang nhất của báo cáo thường niên năm 1995. Theo Goizueta, cơ hội đối với Coca-Cola là vô tận.

Trong phần sau của cuốn sách, tôi sẽ trình bày cụ thể về những điều đã khiến các nhà lãnh đạo thành công giành chiến thắng và cách họ phát triển các nhà lãnh đạo thành công khác ở mọi cấp bậc của tổ chức.

2

Tại sao các nhà lãnh đạo lại đóng vai trò quan trọng?

Các nhà lãnh đạo quản lý trong những thời kỳ nhiều biến động

• Họ quyết định phương hướng

• Họ đưa tổ chức từ vị trí hiện tại đến vị trí mục tiêu

Các nhà lãnh đạo hiện thực hóa mọi thứ

• Họ tạo dựng văn hóa

• Họ sử dụng công cụ quản lý

Các nhà lãnh đạo là nhà cách mạng

• Họ đối mặt với thực tế và đưa ra những phản ứng kịp thời

• Họ khuyến khích người khác làm điều tương tự

"Hãy chỉ cho tôi một công ty tuyệt vời và tôi sẽ chỉ cho bạn thấy rằng nó đã tự thay đổi và đang mong chờ cơ hội để đổi thay một lần nữa."

- LARRY BOSSIDY, CỰU CEO CỦA HONEYWELL

Cuốn sách này nói về lãnh đạo và cách thức xây dựng một tổ chức thành công của một nhà lãnh đạo thành công thông qua việc phát triển các lãnh đạo khác. Đây không phải cuốn sách về lý thuyết quản lý chung chung, cũng không nói về cách xây dựng quy trình làm việc hiệu quả, tạo ra những sản phẩm chất lượng hay sử dụng công nghệ mới. Cuốn sách nói về các nhà lãnh đạo

thành công cùng cách tư duy và hành động khác biệt của họ so với những người thất bại. Tuy nhiên để bạn đọc hiểu rõ hơn, tôi cần nói một chút về lý thuyết kinh doanh của mình cũng như vai trò quan trọng của các nhà lãnh đạo trong việc mang lại thành công cho tổ chức. Nếu chương trước cho thấy các nhà lãnh đạo chính là người tạo nên sự khác biệt giữa tổ chức thành công và tổ chức thất bại thì chương này sẽ tiếp tục thảo luận về đề tài này thông qua việc tìm hiểu nguyên nhân của vấn đề đó. Phần còn lại của cuốn sách sẽ nói về cách thức để trở nên khác biệt.

Trong những cuốn sách trước, tôi đã trình bày cụ thể lý thuyết kinh doanh tổng quát của mình. Về cơ bản, lý thuyết đó là: để thành công, các công ty cần có khả năng làm chủ thay đổi mang tính cách mạng. Như vậy cần sẵn sàng chấp nhận việc liên tục phá hủy và tái thiết lập hoàn toàn nhằm cải thiện tổ chức. Để tổ chức có thể chiến thắng, cuộc cách mạng do nhà lãnh đạo khởi xướng bằng cả tư tưởng, tâm hồn và trái tim phải trở thành một "phong cách sống".

Chắc chắn việc thay đổi hoàn toàn sẽ gây ra nhiều "vết thương". Tuy nhiên trong mọi khía cạnh của cuộc sống, bao gồm cả kinh doanh, con người đều cần phải làm chủ được sự thay đổi. Đối diện với những thay đổi lớn, thường xuyên và khó khăn trong kinh tế, xã hội và thị trường, các tổ chức cần những người lãnh đạo có thể định hướng lại năng lượng cảm xúc của cuộc sống. Nhà lãnh đạo của bất kỳ tổ chức nào, cho dù là nhà nước hay tư nhân, phải sẵn sàng loại bỏ tư tưởng cùng phong cách làm việc xưa cũ và đón chào tư tưởng cùng phong cách làm việc mới. Và họ cần biết giúp đỡ lẫn nhau cũng như giúp đỡ nhân viên tạo được nguồn năng lượng tích cực cần thiết để làm điều tương tự.

Nếu chiến thắng nghĩa là cần thay đổi liên tục thì có lẽ bạn sẽ đặt câu hỏi: "Tại sao tôi phải quan tâm đến cuốn sách này? Trước khi tôi có cơ hội đọc thì nó đã lỗi thời rồi." Tuy nhiên điều đó không đúng. Điều duy nhất không bao giờ thay đổi đó là mọi thứ đều thay đổi và cuốn sách này nói về việc tạo ra những tổ chức và phát triển những nhà lãnh đạo có thể sống sót và lớn mạnh qua đổi thay. Chủ đề quản lý chuyển đổi sẽ để dành cho một ngày nào đó. Trên thực tế, bạn thậm chí không cần đăng ký theo học khóa học lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của tôi mới có thể học hỏi nhiều điều quý giá trong cuốn sách này về việc lãnh đạo và phát triển các lãnh đạo khác. Cho dù trong tình huống nào thì nhà lãnh đạo vẫn có thể nâng cao hiệu quả công việc của mình nếu có thể đưa ra nhiều ý tưởng, duy trì giá trị, tạo nguồn năng lượng tích cực và đưa ra quyết định cứng rắn. Và họ có thể xây dựng tổ chức hùng

mạnh hơn bằng cách hướng dẫn người khác làm điều tương tự. Tuy nhiên, những người thành công và thành công lâu dài có thể làm được vậy là nhờ liên tục thay đổi. Hãy luôn ghi nhớ điều này trong khi đọc về những nhà lãnh đạo thành công và những việc họ làm để xây dựng các tổ chức thành công.

Vai trò quyết định của người lãnh đạo

Như đã đề cập trong chương trước, rất nhiều nhà lý luận quản lý không tin vào lập luận rằng sự lãnh đạo là nhân tố chủ chốt quyết định thành công của một tổ chức. Họ khẳng định rằng một nền văn hóa thành công hoặc các quy trình làm việc năng suất và nhiều thuộc tính khác là những yếu tố cần thiết để thành công. Tôi đồng ý là những điều này rất quan trọng. Tuy nhiên, sự lãnh đạo vẫn quan trọng hơn cả.

Một nguyên nhân khiến sự lãnh đạo trở thành nhân tố quan trọng hơn cả là vì nhà lãnh đạo là người quyết định và hiện thực hóa những việc cần làm. Mọi người đều biết rằng trước thập niên 1960, rất nhiều người Mỹ bị từ chối những quyền cơ bản nhất và quyền tự do, tuy nhiên phải đến khi Martin Luther King cùng rất nhiều nhà lãnh đạo quyết đoán khác xuất hiện, phong trào đấu tranh vì quyền dân chủ mới được thiết lập. Thập niên 1960 tại Detroit, trẻ em nghèo chết đói bởi cha mẹ không thể mua thực phẩm. Tuy nhiên phải cần đến Cha Bill Cunningham và Eleanor Josaitis mới có thể khởi xướng Focus: HOPE, một chương trình cung cấp thực phẩm đã mở rộng thành một tổ chức cộng đồng rộng lớn. Tổ chức này đã đào tạo hơn 1.000 người dân địa phương trở thành những thợ máy lành nghề và được trả lương cao.

Rõ ràng một người không thể đơn độc thay đổi cả thế giới hay thậm chí chỉ thay đổi một tổ chức có quy mô trung bình. Để làm được điều này đòi hỏi phải có sự tập trung năng lượng, tư tưởng và lòng nhiệt huyết của rất nhiều người. Tuy nhiên thiếu nhà lãnh đạo, sẽ không có ai khởi xướng phong trào hoặc phong trào sẽ nhanh chóng "chết yểu" do thiếu định hướng hoặc động lực. Thiếu nhà lãnh đạo, kết quả dù có tốt cũng chỉ là ngẫu nhiên và không bền vững.

Một nguyên nhân khác khiến vai trò lãnh đạo quan trọng hơn văn hóa và công cụ quản lý là vì nhà lãnh đạo chính là người tạo nên văn hóa cũng như sử dụng công cụ. Những nhà lý luận quản lý khẳng định rằng văn hóa doanh nghiệp – không phải sự lãnh đạo – là chìa khóa quyết định thành công của một tổ chức. Về cơ bản, lý luận dựa trên nghiên cứu của những công ty sản xuất ô tô và

các công ty công nghệ Nhật Bản đã gây sóng gió cho thị trường Mỹ vào những năm 1970 đầu 1980. Họ củng cố quan điểm của mình bằng cách chỉ ra rằng văn hóa vững mạnh đã giúp những công ty Mỹ như Hewlette-Parkard, General Electric, IBM và Xerox dẫn đầu trong lĩnh vực của mình. Đó là một thuyết rất hấp dẫn, một phần vì nó mang đến hy vọng cho những người không phải là nhà lãnh đạo rằng họ có thể đạt được sự xuất sắc nếu được đặt vào một nền văn hóa phù hợp. Tuy nhiên, bài học rút ra từ những ví dụ này chưa đúng. Những nền văn hóa thành công không tự phát triển và tạo nên các thành viên.

Giáo sư Edgar Schein của Trường quản lý Sloan thuộc Viện công nghệ Massachusetts đã chỉ rõ rằng ngay từ lúc khai sinh một tổ chức, nhà lãnh đạo đã hình thành nên văn hóa doanh nghiệp. Sam Walton bình dân cùng tâm lý nông thôn, chúng-ta-cùng-nhau-trong-mọi-việc, đã lập nên một gia đình "các cộng sự" (cách gọi các nhân viên cửa hàng Wal-Mart), đồng lòng vì giá rẻ và dịch vụ tốt. Tom Watson , với quy tắc ăn mặc nghiêm chỉnh và bài hát truyền thống của công ty, đã biến IBM thành một đội quân bách chiến bách thắng. Watson hiểu rằng bạn không thể trở thành công ty số 1 thế giới trừ khi bạn nghĩ vậy, vì vậy ngay từ ngày đầu tiên, ông đã tạo dựng hình ảnh của sự thành công.

Chỉ cần tương thích với thị trường thì văn hóa sẽ thành công, nhưng khi thực tế ngoại cảnh thay đổi, văn hóa cũng cần thay đổi. Đó là thời điểm lạc lối của những người đề xướng văn hóa đóng vai trò quyết định. Họ lập luận rằng văn hóa tốt sẽ tự cải thiện. Tuy nhiên điều đó không đúng. Tại những giai đoạn quan trọng nhất định cần có thay đổi văn hóa triệt để và không có sự lãnh đạo thì điều này không thể xảy ra. Quân đội truyền thống của IBM là công cụ hoàn hảo giúp công ty nhanh chóng thống trị ngành công nghiệp máy tính non trẻ. Tuy nhiên đến thập niên 1980, ngành công nghiệp này trở nên trì trệ. Dưới sự quản lý của John Akers và những quản lý "của nhà trồng được" khác, IBM ngày càng đi xuống, để lỡ hết cơ hội này đến cơ hội khác và đánh mất thị phần vào tay những đối thủ nhanh nhẹn hơn như Compaq, Dell và Apple (đến đầu những năm 1990). Hiện nay, IBM không những phải thuê CEO mới từ bên ngoài mà vị CEO mới – Lou Gerstner , còn phải thuê những quản lý chủ chốt khác cũng từ bên ngoài để điều hành các bộ phận tài chính, kế toán, nhân sự, chiến lược, khách hàng và nhiều vị trí quan trọng khác.

Văn hóa của General Electric thường được nhắc đến như chuẩn mực của sự bền bỉ thành công và chính "sản phẩm" tiêu biểu – Jack Welch – là minh chứng rõ ràng cho chuẩn mực đó. Tuy nhiên

trên thực tế, Reginald Jones chọn Welch kế nhiệm vị trí CEO là vì Welch hoàn toàn khác biệt so với nền văn hóa hiện tại. Welch dành phần lớn thời gian đầu của mình tại Bộ phận nhựa của GE và đạt được thành công bằng cách lảng tránh, ngăn cản và thao túng bộ máy quan liêu cứng nhắc của GE. Ông hiểu rõ hậu quả của văn hóa cũ kỹ, nặng tính phân tích, tập trung thái quá vào nội bộ, ngạo mạn và không chịu thay đổi. Vì vậy khi trở thành CEO, ông ngay lập tức đặt mục tiêu tạo ra một văn hóa mới hướng đến bên ngoài và coi trọng tốc độ, thay đổi triệt để cùng những mâu thuẫn mang tính xây dựng. Lịch sử hành trình làm CEO của ông là câu chuyện về chọn lọc và phát triển những nhà lãnh đạo có thể cùng ông loại bỏ văn hóa cũ và liên tục cải tạo công ty.

Một trường phái các nhà lý luận về quản lý khác cũng khinh thường nhà lãnh đạo – và đang nhanh chóng biến mất sau đường chân trời – là những nhà tái kỹ nghệ. Tái kỹ nghệ xuất hiện khi "người em họ" thân thiết của nó – phong trào chất lượng toàn diện – lên tới đỉnh điểm. Cả hai phong trào này đều có những tư tưởng thuần tính khái niệm cùng những phương pháp hữu ích. Không may thay, danh tiếng này nhanh chóng bị lu mờ khi rơi nhầm vào tay những người không phải lãnh đạo.

Ngành tư vấn trị giá hàng tỷ đô-la trên thế giới ngày nay đang làm ăn phát đạt bởi phần lớn nhà quản lý không muốn lãnh đạo. Khi người không phải nhà lãnh đạo cố áp dụng Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) hay tái kỹ nghệ, họ sẽ triệu tập nhà tư vấn bởi trước hết, họ không biết phải làm gì và thứ hai, họ sợ phần khó nhất – thực hiện. Đương nhiên điều này làm tiêu tan mọi nỗ lực. Nếu mọi người trong công ty không biết phải làm gì và sợ phải làm thì chắc chắn nhà tư vấn không thể mang đến một kế hoạch hiệu quả và phù hợp. Và chắc chắn ngay cả khi người ngoài có thể mang đến một kế hoạch tốt thì kế hoạch cũng sẽ không có được sự lãnh đạo thực hiện vững chắc từ bên trong, từ những người hàng ngày làm việc ở đó. Gần đây tôi phát hiện ra khoản chi tiêu trị giá 60 triệu đô-la cho việc tái kỹ nghệ tại một công ty thuộc danh sách Fortune 50 và kết quả rất thảm hại. Mâu thuẫn ngày càng sâu sắc, tinh thần làm việc nhóm không tồn tại nhưng các cấp lớp quản lý cùng công việc không hiệu quả đều không bị bãi bỏ. Và nhà quản lý không thể hiểu tại sao hoạt động của công ty lại không hề cải thiện.

Với một số trường hợp như Motorola và GE, nơi những công cụ như chất lượng toàn diện Sáu Sigma và tái kỹ nghệ do các nhà lãnh đạo thực thụ vận hành, kết quả mang lại rất phi thường. Trong năm đầu tiên của Larry Bossidy tại AlliedSignal, toàn bộ

105.000 nhân viên công ty được huấn luyện về chất lượng toàn diện. Năng suất từ mức tăng trưởng 2% trước đây giờ lên trung bình 5,6% mỗi năm. Tuy nhiên, thông thường Quản lý chất lượng toàn diện (QLCLTD) và tái kỹ nghệ sẽ khó có thể đạt đến gần đích mong muốn.

Khi tôi bắt đầu làm việc với Ameritech năm 1991, chỉ có 100 cố vấn chất lượng toàn thời gian và 5.000 nhóm chất lượng. Dick Notebaert, CEO hiện tại, nhớ lại: "Chúng tôi từng dành nhiều ngày duyệt lại quy trình nhưng vẫn không thật sự thỏa mãn với kết quả mang lại. Chúng tôi đã tổ chức ăn mừng quy trình: "Bạn đã tiến tới Bước Bốn trong quy trình bảy bước. Hãy ăn mừng thôi.""

Sau đó Bill Weiss đã đưa Notebaert cùng ba người khác lập thành một nhóm mới các nhà lãnh đạo cao nhất. Họ loại bỏ vị trí cố vấn toàn thời gian và đưa phần lớn những người này quay về với công việc thật sự tạo ra giá trị. Sau đó họ cho 5.000 nhóm quản lý 90 ngày để trình bày kết quả tài chính khả quan hoặc sẽ bị sa thải. Bạn biết không? Khi Ameritech xem xét kỹ lưỡng hơn, họ nhận ra rằng chỉ có 10% trong số này chỉ ra được kết quả tài chính hay có hy vọng có thể chỉ ra kết quả tài chính. Những nhóm còn lại sa vào bãi lầy các công cụ chất lượng.

Trong một số trường hợp, quá trình tái kỹ nghệ đầy khổ đau lại giúp phục hồi sinh lực cho những công ty yếu ớt bằng cách tổ chức lại quy trình làm việc và loại bỏ những nhiệm vụ không cần thiết. Trong những trường hợp thường xuyên xảy ra khác, nỗ lực được đặt tên tái kỹ nghệ nhưng không có gì hơn ngoài việc sa thải hàng loạt, dẫn đến "chứng biếng ăn doanh nghiệp" . Hội chứng này tàn phá cuộc sống của mọi người và cộng đồng, đồng thời khiến công ty khó có thể cạnh tranh trên thị trường và trở nên yếu ớt hơn bao giờ hết. Khảo sát của Hiệp hội Quản trị Kinh doanh Mỹ (AMACOM) đã chỉ ra rằng chỉ có 45% những công ty cắt giảm nhân sự có thể tiếp tục gia tặng lợi nhuận hoạt động. Trong phần lớn các trường hợp, cho dù thành công hay không thì thay đổi toàn bộ vẫn là cần thiết bởi nhà quản lý cũ đã thất bại trong việc thực thi quyền lãnh đạo vốn cần thiết để tái tập trung công ty và nhanh chóng giảm việc sai thải nhân công.

Nhà lãnh đạo làm gì?

Hiểu theo nghĩa rộng thì công việc của nhà lãnh đạo là thực hiện một cuộc cách mạng. Cuộc cách mạng này liên tục thách thức hiện trạng thực tế và luôn phải quan sát xem liệu họ có đang làm đúng không hay có thể cải thiện những gì. Và quan trọng nhất là

khi họ tìm thấy điều cần thay đổi thì họ sẽ cố gắng giải quyết. Hiểu theo nghĩa hẹp thì nhà lãnh đạo thực hiện hai điều sau:

• Nhìn nhận thực tế – đánh giá hiện trạng đúng như những gì đang diễn ra, không phải như những gì từng diễn ra hoặc như những gì họ muốn phải diễn ra.

• Đưa ra hành động ứng phó thích hợp.

Nghe có vẻ đơn giản nhưng để làm được hai điều trên lại khó hơn rất nhiều. Nhìn nhận thực tế đòi hỏi nhà lãnh đạo phải loại bỏ tấm màng giúp lọc đi những thứ họ không muốn thấy, thừa nhận khiếm khuyết của bản thân và công ty cũng như chấp nhận nhu cầu thay đổi. Khi bạn bỏ lỡ một gói hàng, bạn dễ dàng đổ lỗi cho nhà cung cấp đã không vận chuyển đúng hẹn hoặc đổ lỗi cho khách hàng đòi hỏi chi tiết quá cao. Càng khó hơn khi phải thừa nhận rằng hệ thống cung ứng của bạn có vấn đề hay phải chấp nhận rằng không mang đến cho khách hàng những gì họ cần là do bạn không thể đáp ứng chứ không phải do họ khó chiều.

Đối diện với thực tế đồng nghĩa với việc mọi người phải chấp nhận sự thay đổi. Điều này thường được gọi bằng cụm từ "thừa nhận nền tảng cấp bách ". Tại Ameritech, cực CEO Bill Weiss đối diện với thực tế bằng cách thấu hiểu sự thật là Baby Bell đóng tại Chicago không thể tồn tại nếu không tham gia ngành kinh doanh mới. Chỉ cung cấp dịch vụ điện thoại, cho dù là dịch vụ điện thoại tiết kiệm và đáng tin cậy, không còn đủ nữa. Trên thị trường viễn thông toàn cầu, nó cần phải tham gia thêm nhiều ngành nghề. Điều này đồng nghĩa với việc phải chủ động dừng hẳn một số lĩnh vực đang hoạt động và thậm chí là dám xây dựng lĩnh vực mới.

Nhà sáng lập những ngành kinh doanh mới thường nhận ra những thực tế mà các đối thủ già nua ở đó bỏ lỡ. Fred Smith khởi xướng Federal Express bởi ông nhận ra nhu cầu to lớn đối với việc vận chuyển nhanh hàng hóa trên thị trường toàn cầu mới và điều này dẫn đến việc xây dựng một dịch vụ đặc biệt được ưu chuộng. Trong khi những người trong ngành này buồn phiền và phàn nàn về khó khăn khi hiện đại hóa hệ thống vận chuyển lạc hậu thì Smith đặt mục tiêu xây dựng một hệ thống hoàn toàn mới. Trên thị trường bán lẻ, trong khi những người khác tranh giành túi tiền của tầng lớp người dân đô thị đang gia tăng của Mỹ thì Sam Walton nhận ra nền tảng khách hàng khổng lồ tại những thị trấn nhỏ trên khắp đất nước đang bị bỏ qua. Phản ứng của ông trước thực tế đó là tạo dựng một công ty có thể cách mạng hóa khái niệm nhà bán buôn. Các nhà sáng lập của Hãng hàng không

Southwest có cách nhìn khác về vận chuyển hàng không khi bắt đầu cung cấp những chuyến bay chặng ngắn và giá rẻ. Việc Southwest liên tục là hãng hàng không đạt lợi nhuận cao nhất tại Mỹ là minh chứng rõ ràng nhất cho thực tế mà Herb Kelleher và đồng nghiệp đã xác định. Trong khi các đối thủ mải mê hướng nội, cố gắng duy trì "doanh nghiệp như bình thường" và quanh quẩn bên rìa mép lợi thế cạnh tranh thì Smith, Walton và Kelleher mở rộng tầm nhìn ra bên ngoài để tìm hiểu thực tế đang diễn ra với khách hàng thật sự trên thị trường thật sự và thực hiện những hành động cần thiết để làm hài lòng khách hàng.

Những công ty đã tồn tại một thời gian thường khó nhìn nhận thực tế hơn bởi điều đó đồng nghĩa với việc từ bỏ cách tư duy và làm việc hiện tại. Andy Grove của Intel trong cuốn sách Only the Paranoid Survive (tạm dịch: Chỉ những kẻ hoang tưởng mới sống sót) đã mô tả việc chấn chỉnh trong ngành công nghiệp máy tính vào thập niên 1980 khi các công ty - bao gồm cả Intel và Microsoft – điều chỉnh để thích ứng với thực tế thì các công ty khác như IBM, DEC, Sperry, Univac và Wang không làm được điều đó. Grove giải thích rằng khoảng năm 1980, một vài công ty máy tính thành công sở hữu thiết kế độc quyền đối với con chip và phần cứng trong máy tính cũng như hệ điều hành và phần mềm ứng dụng. Những công ty này bán máy móc lớn và đắt tiền qua hệ thống bán và phân phối của riêng mình và kiếm được rất nhiều tiền. Grove gọi đây là thời kỳ thẳng đứng của ngành công nghiệp máy tính bởi mỗi công ty là một người chơi độc lập và hội nhập theo chiều dọc.

Sau đó, việc phát minh ra bộ vi xử lý đã thay đổi mọi thứ. Bộ vi xử lý có cùng sức mạnh như người anh em to lớn của mình và có thể được cài đặt vào bất kỳ máy tính để bàn nào. Bỗng nhiên, một tá các công ty khác nhau, bao gồm Compaq, Packard Bell, Hewlette-Packard, IBM và nhiều công ty khác, có thể bắt đầu sản xuất và bán những chiếc máy tính cấu hình mạnh tương đương nhau.

Cùng với sự phát triển của bộ vi xử lý, Compaq nhanh chóng sử dụng công nghệ mới nhất. Năm 1983, công ty giới thiệu chiếc máy tính xách tay đầu tiên – 18 tháng trước khi IBM xuất hiện trên thị trường. Mặc dù mới được sáng lập năm 1982 nhưng đến năm 1987, công ty đã đạt doanh thu bán hàng một tỷ đô-la. Đây là khoảng thời gian ngắn nhất mà một công ty niêm yết của Mỹ có thể cán mốc lịch sử này. Michael Dell cũng nhận thấy cơ hội này. Khi còn là sinh viên tại Đại học Texas ở thành phố Austin, Dell đã rất đam mê máy tính cũng như những rủi ro của ngành này. Tuy nhiên, ông không thật sự yêu thích hay có đủ kiên nhẫn tham gia

các buổi học. Vì vậy, thay vì đến lớp nghe giảng về kinh doanh, ông quyết định tự thành lập một công ty riêng. Trong phòng ký túc xá, ông cần cù lắp ghép các bộ phận tiêu chuẩn lại với nhau thành một chiếc máy tính cá nhân độc nhất có thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Dell hiểu rằng những bộ phận có thể thay thế là cơ hội lớn giúp công ty của ông có thể tiếp cận hàng triệu người mua. Hiện nay, mỗi năm công ty đạt doanh thu bán hàng hơn năm tỷ đô-la và vẫn tiếp tục sản xuất máy tính theo yêu cầu.

Một trong số những công ty cố tình phớt lờ xu hướng và bám trụ với bản đồ công nghiệp cổ điển là IBM. Trước hết, IBM có vẻ nắm lấy cuộc cách mạng PC. Máy tính cá nhân của công ty nằm trong số những máy tính bán chạy nhất trên thị trường. Tuy nhiên sâu thẳm bên trong, IBM cơ bản hiểu sai bản chất mới của nền công nghiệp này. Grove, người trải qua cuộc cách mạng này với tư cách là nhà cung cấp cho IBM, cho biết công ty "bao gồm một nhóm những người đã chiến thắng rất nhiều lần qua nhiều thập kỷ trong trận chiến với các công ty máy tính. Các nhà quản lý đã điều hành và khiến IBM ngày càng trưởng thành hơn. Khi ngành công nghiệp thay đổi, họ vẫn cố gắng duy trì tư duy cũ về phát triển sản phẩm và tính cạnh tranh bởi tư duy này đã tỏ ra rất hiệu quả trong quá khứ." Grove lấy ví dụ về sự phát triển của OS/2. Về mặt kỹ thuật, hệ điều hành này rất đáng chú ý. Tuy nhiên, IBM không nhận ra vai trò quan trọng của kiến trúc mở và khả năng thay thế trong việc biến máy tính trở nên hấp dẫn hơn trong con mắt khách hàng, vì vậy công ty hết sức chậm chạp trong việc mở rộng hệ điều hành OS/2 trên cả máy tính của những nhà sản xuất khác. IBM phải mất gần ba năm mới bán được 600.000 bản OS/2 (trong đó, rất ít bản được đưa vào sử dụng) trong khi Microsoft chỉ cần mười tháng để bán khoảng 13 triệu bản Windows 3.0. Khi IBM cuối cùng quyết định thực hiện một vài thay đổi linh hoạt cho OS/2 thì đã quá muộn. Microsoft đã sở hữu được trí tưởng tượng của người dùng bằng Windows. OS/2 là thất bại thảm hại và lãng phí tiền bạc của IBM.

Những hiểu lầm tương tự trong việc phát triển OS/2 của IBM vô tình làm hỏng mọi nỗ lực của công ty trong lĩnh vực máy tính cá nhân. Theo Bob Stephenson, người lên nắm quyền kiểm soát bộ phận máy tính cá nhân năm 1995, ban đầu khi còn mạnh về máy tính cá nhân, IBM đã phí phạm vị trí dẫn đầu của mình trong thập niên 1990 bằng cách trở nên "lạc hậu với chính sản phẩm của mình". Công ty là "nhà cung cấp hoàn toàn không đáng tin cậy" khi bám lấy mô hình thẳng đứng của ngành công nghiệp này và đối xử không tốt với các nhà bán lẻ và bán lại dù trên thực tế đây là nơi bán phần lớn máy tính cá nhân tại Mỹ. Công ty bắt đầu xoay

chuyển tình thế vào năm 1993 và đến cuối năm 1994 đã mất hàng tỷ đô-la. Phải đến năm 1996, công ty mới hoàn toàn thay đổi thái độ và hoạt động của mình.

Tương tự, DEC cũng không nhận ra được thực tế của cuộc cách mạng PC. Với dòng máy tính mini, công ty bứt phá và thâm nhập thị trường vốn do dòng máy tính lớn thống trị trong thập niên 1960. Tuy nhiên, khi phải đối mặt với làn sóng phát triển công nghệ tiếp theo, công ty đã gần như phá sản vào đầu thập niên 1980 do bị cản trở bởi thiết kế độc quyền. Năm 1984, các nhà lãnh đạo công ty vẫn mô tả PC như "những chiếc máy rẻ tiền, ngắn hạn và không mấy chính xác".

Do các nhà lãnh đạo không thể đối diện với thực tế nên cả DEC và IBM đều suýt lâm vào cảnh phá sản. Khi suy nghĩ về sai lầm của họ, tôi tưởng tượng tới những kỵ sĩ đang xông pha ra chiến trường. Trên người đeo nhiều huy hiệu từ những trận chiến trước, họ tự tin ra trận trong tiếng hò reo khen ngợi. Tuy nhiên, họ ra trận một cách mù quáng và bị giết hại không thương tiếc. Kể từ giá trị đỉnh điểm 160 tỷ đô-la vào năm 1987, đến năm 1993, IBM đã hủy hoại khoảng 80 triệu đô-la trên thị trường chứng khoán. Công ty giảm từ vị trí số 1 vào năm 1986 xuống vị trí số 206 vào năm 1993 trong danh sách Fortune những công ty được đánh giá cao nhất nước Mỹ. Năm 1987, doanh thu bán hàng của DEC tăng trưởng hơn 20% một năm. Công ty từng là con cưng của Phố Wall khi giá cổ phiếu đạt đỉnh 199 đô-la trước khi vụ phá sản năm 1987 xảy ra. Sau khi nhu cầu đối với dòng máy tính mini suy giảm, hệ thống quản lý "ma trận" của các hội đồng chồng chéo không thể kéo công ty khỏi sự sụt dốc nhanh chóng. Gần đến năm tài chính 1990, DEC là công ty niêm yết đầu tiên ghi nhận thua lỗ. Tiếp theo đó, ba năm hoạt động yếu kém và những kế hoạch xoay chuyển tình thế kém hiệu quả đã gây tổn hại nhiều hơn cho cổ đông của công ty. Giá trị thị trường của công ty từng đạt đỉnh 26 tỷ đô-la vào năm 1987 nay giảm xuống còn 4,6 tỷ đô-la vào tháng Bảy năm 1992. Đó là khi nhà sáng lập Ken Olsen bị tống cổ và Robert Palmer được đưa đến nhằm cố gắng cứu vớt con tàu sắp chìm – tuy nhiên ông cũng thất bại và cuối cùng DEC bị Compaq mua lại.

Đối diện với thực tế là bước cốt yếu đầu tiên mà nhà lãnh đạo cần thực hiện nếu muốn tổ chức của mình có hành động đúng đắn. Tuy nhiên đó mới chỉ là điểm xuất phát. Khi đã tìm ra vấn đề/thách thức/cơ hội, nhà lãnh đạo phải:

• Quyết định phản hồi

• Quyết định hành động cần thực hiện

• Đảm bảo rằng hành động đó được thực hiện đúng lúc và đúng đắn.

Lựa chọn phản hồi

Tìm ra phản hồi thích hợp trước những hoàn cảnh mới (hoặc quyết định nên đặt nền tảng mới ở đâu) đòi hỏi cả tư tưởng và thiện chí chấp nhận rủi ro. Trong trường hợp của Ameritech, phản ứng của Weiss, Notebaert và đội ngũ của họ là thâm nhập ngành kinh doanh đang phát triển cho dù còn mới mẻ với công ty. Tất cả những công ty mới đã lợi dụng lịch sử là nhà cung cấp truyền thông của Ameritech nhưng đều chỉ là vận may rủi. Đăng nhập cho khách hàng ở xa, xây dựng mạng lưới thương mại điện tử, cung cấp dịch vụ truyền hình cáp nâng cao, mua lại và điều hành công ty điện thoại từ Hungary đến Australia đều có thể thất bại thảm hại. Tuy nhiên Notebaert giữ vững một logic tăng trưởng đơn giản và khuyến khích nhân viên vượt qua nỗi sợ hãi phải làm thử một thứ khác biệt. Notebaert nói rằng "cú đánh ghi điểm" là kiểm soát an ninh. "Họ đều sử dụng đường điện thoại, cùng một đường dây và về cơ bản là làm những việc giống chúng ta… Tại sao nên có hai chiếc xe tải cùng làm một việc như nhau?" Tuy nhiên ông cũng nói thêm ông phải "tư duy bên ngoài chiếc hộp" và tiếp nhận một tư duy hoàn toàn mới để có thể nhận ra cơ hội này. Nhìn lại năm 1991, ông nói: "Chẳng hạn đáng lẽ chúng ta đã đạt tốc độ tăng trưởng 2,5% đối với đường dây điện thoại và tôi vẫn nhớ mọi người từng nói: "Chúng ta ở khu vực Rust Belt" còn ở khu vực Đông Nam nước Mỹ, tốc độ tăng trưởng là 4%. Và chúng ta nói: "Chúng ta chẳng thể làm gì hơn."… Họ quản lý tốt hơn." Trong quý bốn năm 1995, tốc độ tăng trưởng của chúng ta cao hơn khu vực phía Nam và Đông Nam nước Mỹ. Tôi nhìn ra ngoài cửa sổ và vẫn thấy một nền kinh tế như cũ. Cái đó gọi là… cưỡi lên lưng cọp nhưng không bị cắn."

Tại Intel, Andy Groove phải ứng phó với thực tế mới một vài lần bằng cách thay đổi hoàn toàn đường hướng của công ty. Trong những năm 1970, Intel đã xây dựng được một công ty lớn chuyên cung cấp thiết bị bán dẫn, chủ yếu là chip bộ nhớ cho ngành công nghiệp máy tính. Theo lời Grove thì công ty được biết đến hoàn toàn nhờ bộ nhớ. "Công ty có những niềm tin mạnh mẽ như giáo lý tôn giáo. Những niềm tin đó đều liên quan đến tầm quan trọng của bộ nhớ như thể nó là xương sống của hoạt động sản xuất và bán hàng." Cùng với một vài công ty khác trong đó có Unisem, Advanced Memory Systems, Advanced Micro Devices và Mostek,

Intel đã thỏa mãn hầu hết nhu cầu về chip bộ nhớ của ngành công nghiệp này. Tại Santa Clara bang California – nơi đặt trụ sở chính của Intel, cuộc sống rất tuyệt vời. Doanh thu và lợi nhuận đều đạt mức kỷ lục.

Tiếp đó, khi Intel dẫn đầu cuộc cách mạng PC bằng sản xuất chip bộ nhớ thì từ vùng Viễn Đông bắt đầu xuất hiện những sự "tấn công". Trong khi các nhà sản xuất chip bộ nhớ Mỹ vẫn tiếp tục tận hưởng thị trường ngày càng rộng mở thì các đối thủ cạnh tranh từ Nhật Bản bắt đầu tiến đến. Các công ty này nhanh chóng chiếm được thị phần bằng một công thức đơn giản mà hiện nay trở nên quá đỗi quen thuộc: mang đến sản phẩm chất lượng với giá thấp hơn các công ty Mỹ.

Tại Intel, để tìm ra phản ứng thích hợp đòi hỏi một quá trình dài thử nghiệm. Đầu tiên, công ty thử tập trung vào sản phẩm giá trị gia tăng. Sau đó công ty thử tập trung vào một mảng nhỏ trong thị trường bộ nhớ mà Intel cho là có lợi thế kỹ thuật. Các kỹ sư của công ty làm việc chăm chỉ hơn, nỗ lực tăng tốc độ phát triển dòng sản phẩm thế hệ mới. Các công ty sản xuất cố gắng đổi mới và giảm thiểu chi phí cho hệ thống của Intel. Tuy nhiên công ty vẫn bị áp đảo. Các công ty Nhật Bản dường như đã sao chép được mọi phát minh trước khi Intel có thể tạo ra một phát minh đúng đắn. Và giá của họ thì hết sức cạnh tranh. Tại một thời điểm nào đó, Intel "biết được chiến lược của lực lượng bán hàng tại một công ty Nhật Bản lớn, đó là: "Chiến thắng bằng quy luật 10%... Tìm ra AMD (một công ty khác của Mỹ) và hộp cắm điện của Intel... Đưa ra giá thấp hơn 10% so với giá của họ... Nếu họ đổi giá, hãy giảm TIẾP 10%... Không từ bỏ cho đến khi CHIẾN THẮNG!"

Đến năm 1984, Intel rơi vào khủng hoảng. Các công ty Nhật Bản tiếp tục tự củng cố mặc dù cùng lúc đó thị trường đang sụt giảm. Bỗng nhiên Intel, không còn là công ty mạnh nhất trong ngành, phải đấu tranh giành lại vị trí trong chiếc hộp đang ngày càng thu hẹp thay vì mở rộng. Ngành kinh doanh bộ nhớ đang từ từ làm công ty kiệt quệ. Cuối cùng, Grove mô tả một ngày nhìn ra ngoài cửa sổ tại văn phòng của công ty ở Santa Clara. Chỉ có hai người trong phòng là Grove và Gorden Moore, một trong những nhà sáng lập của Intel. Grove biết rằng mọi thứ họ xây dựng đang trong tình thế "ngàn cân treo sợi tóc". Ông hỏi Moore một câu khó: "Nếu chúng ta bị loại khỏi cuộc chơi và hội đồng quản trị thuê một CEO mới, ông nghĩ người đó sẽ làm gì?" Moore trả lời: "Có lẽ người đó sẽ đưa công ty ra khỏi ngành kinh doanh bộ nhớ." Grove ngẫm nghĩ một lúc. Sau đó ông nói: "Tại sao hai chúng ta không bước ra ngoài cửa, quay lại và tự làm nhỉ?" Cuối cùng giải pháp

của cả hai là từ bỏ ngành kinh doanh lớn nhất của Intel. Chip bộ nhớ đã trở thành hàng hóa mang lại giá trị nhỏ nhất vì vậy họ quyết định xây dựng lại gần như toàn bộ, thiết kế và sản xuất bộ vi xử lý tốt nhất thế giới. Đó là quyết định đau đớn và dũng cảm nhất đã cứu cả công ty.

Hành động chiến lược

Khi đã chọn được chiến lược, nhà lãnh đạo phải tìm ra hành động cần thiết để thực hiện thành công chiến lược đó và họ phải thực hiện toàn bộ hành động này. Thông thường điều đó đồng nghĩa với việc từ bỏ hệ thống cũ và thiết lập hệ thống hoàn toàn mới.

Tại Ameritech, quyết định tham gia thị trường mới thật sự là vận động hành lang để đổi thế độc quyền của công ty trong dịch vụ điện thoại nội hạt lấy quyền tham gia thị trường mới. Kết quả là Weiss và Notebaert nhận ra rằng họ phải xác định mọi khía cạnh của ngành kinh doanh từ việc định nghĩa lại chiến thắng (lần đầu tiên họ công khai nhắc đến tầm quan trọng của việc tặng thưởng cho các cổ đông) cho đến tổ chức lại công ty thành nhiều đơn vị kinh doanh, định nghĩa lại quyền lãnh đạo thông qua những thay đổi nhân sự và phát triển lãnh đạo. Về cơ bản, họ hiểu rằng mình phải xây dựng lại công ty từ đầu.

Tại Intel, Grove và đồng nghiệp cũng phải đối diện với thách thức khó khăn tương tự. Khi đã quyết định từ bỏ lĩnh vực kinh doanh chip bộ nhớ thì Grove phải tìm phương thức thực hiện. Chẳng hạn như điều này sẽ ảnh hưởng thế nào tới khách hàng? Công ty có cung cấp cho nhà sản xuất máy tính một dòng sản phẩm đầy đủ không? Liệu công nghệ của bộ nhớ có quan trọng với các sản phẩm khác của Intel đến mức công ty phải giữ lại không?

Để trả lời được những câu hỏi này, Grove đã thảo luận với nhân viên của Intel và nhiều người khác vào bữa trưa và các buổi hội thảo kỹ thuật, các buổi họp nhân viên và các phiên lập kế hoạch sản phẩm. Mặc dù rất tự tin vào quyết định đúng đắn của mình và Moore nhưng khi các quản lý của Intel hỏi: “Chúng ta sẽ ra khỏi ngành kinh doanh bộ nhớ phải không?” thì Groove vẫn đang vật lộn với câu trả lời “Đúng vậy.” Cũng giống nhiều người khác, ông đã xây dựng Intel và xác định công ty bằng thành công trong ngành kinh doanh bộ nhớ. Ông rất khó có thể từ bỏ ngành này. Một phút nào đó ông quyết định làm vậy nhưng sau đó lại phê chuẩn ngân sách nghiên cứu và phát triển cho thiết kế chip bộ nhớ mới. Cuối cùng, Grove quyết định thay đổi. Ông đã sẵn sàng thực hiện những động thái chiến lược cần thiết cho kế hoạch mới.

Trong quyết định "một đi không trở lại" của mình, Grove yêu cầu lực lượng bán hàng thông báo với khách hàng rằng Intel sẽ rút khỏi thị trường bộ nhớ.

Thực hiện

Thực hiện một thay đổi đối với tổ chức trên quy mô lớn là phần khó khăn nhất bởi nó đòi hỏi những phản ứng mới mẻ – bao gồm cả sự thay đổi – và loại bỏ những người phản đối cùng những công việc dư thừa. Thực hiện một tư tưởng đòi hỏi giá trị, năng lượng cảm xúc và lòng dũng cảm dám nhìn nhận mọi việc từ đầu đến cuối.

Thực hiện nghĩa là bạn phải xử lý những vấn đề khó khăn hàng ngày. Một là phải quyết định hợp nhất hoạt động và sa thải 25% lực lượng lao động. Hai là phải lật đổ chế độ quan liêu doanh nghiệp và sắp xếp hợp lý các quy trình để loại bỏ bớt 25% khối lượng công việc. Để làm được điều này, nhà lãnh đạo phải thay đổi hành vi của bản thân và giáo dục người khác làm điều tương tự. Nếu không làm được như vậy thì bất kỳ sự tăng trưởng lợi nhuận sau thuế nào cũng chỉ là ngắn hạn.

Đối với Andy Groove tại Intel, thực hiện đồng nghĩa với đóng cửa các nhà máy cùng trung tâm nghiên cứu và tái bổ nhiệm những nhân viên giỏi nhất vào nhiệm vụ sản xuất sản phẩm tương lai của công ty – bộ vi xử lý. Moore phát biểu tại một cuộc họp: "Nếu chúng ta có thái độ nghiêm túc về việc này thì tốt hơn hết – một nửa bộ máy giám đốc nên trở thành bộ máy phần mềm trong năm năm tới." Sau buổi họp, Groove nhớ lại mình đã nhìn quanh phòng họp và tự hỏi: "Ai sẽ ở lại và ai sẽ ra đi?" Cuối cùng, một nửa thành viên của đội ngũ lãnh đạo cấp cao tại Intel được bổ nhiệm vào những vị trí khác hoặc rời bỏ công ty bởi họ không thể chấp nhận sự chuyển giao này.

Cá nhân Groove cũng cam kết thay đổi. Để có thể lãnh đạo thành công một công ty sản xuất bộ vi xử lý mới, ông cần xây dựng lại cả bản thân và công ty. Vì vậy ông thay đổi lịch trình, phong cách sống cùng phong cách lãnh đạo doanh nghiệp. Ông quay lại trường học. Thay vì bám lấy những chi tiết của công ty đang xuống dốc của mình, ông học về vi xử lý và phần mềm cũng như cách thức để tạo ra bộ vi xử lý có thể chạy được phần mềm. Ông cởi mở về nhược điểm của mình và nói với mọi người trong công ty: "Tôi không biết làm cái này, hãy giúp tôi với." Ông cũng đến thăm các kỹ sư phát triển phần mềm và đề nghị họ dạy về cách làm việc. Lịch trình của ông thể hiện hình ảnh một người đang

xây dựng công ty mới chứ không phải một người đang điều hành một công ty cũ.

Ngày nay, Intel là một trong những công ty thành công nhất thế giới. Nhờ nhận ra ngành kinh doanh chip bộ nhớ không thật sự bền vững, Grove đã thực hiện mọi hành động cần thiết để đặt tương lai của công ty vào bộ xử lý. Tất cả những hành động này, từ chuyển hướng phát triển và nghiên cứu sang học hỏi về công nghệ mới cho đến đóng cửa một vài dây chuyền sản xuất và mở thêm dây chuyền mới, đã tạo nên một công ty 2 tỷ đô-la doanh thu và 248 triệu đô-la lợi nhuận sau thuế năm 1987 tăng lên mức 20,8 tỷ đô-la doanh thu và 5,2 tỷ đô-la lợi nhuận sau thuế năm 1996. Ngày nay, Intel sở hữu 88% thị phần bộ vi xử lý. Hãy so sánh với các công ty như Unisen, Mostek và Advanced Memory Systems, dù cũng nhận ra thực tế và hiểu rõ những thương đau tương tự như Intel nhưng lại không có hành động quyết đoán nào.

Những ngành công nghiệp như sản xuất bộ vi xử lý và máy tính trước đây được coi là không ổn định. Tại những ngành công nghiệp này, khả năng lãnh đạo hay sự thiếu lãnh đạo thường thể hiện rõ ràng nhất. Hãy xem xét ngành viễn thông, y tế, ngân hàng hay thậm chí là đại lý du lịch địa phương. Không ngành nào là an toàn. Thời cuộc đang dần thay đổi và những tổ chức có thể lớn mạnh trong tương lai cần thay đổi theo. Và để làm được điều này, các tổ chức cần có nhà lãnh đạo, những người không ngừng tìm kiếm thực tế và chứng minh lòng dũng cảm dám hành động.

Nhà lãnh đạo có thể mang đến sự thay đổi bằng cách nào?

Bản thân từ "nhà lãnh đạo" đã thể hiện rằng nhà lãnh đạo hoàn thành vai trò của mình bằng cách lãnh đạo, tức là dẫn dắt và động viên người khác. Nhà độc tài đưa ra mệnh lệnh, sử dụng nỗi sợ hãi và biện pháp trừng phạt để buộc người khác tuân lệnh. Nhà lãnh đạo giúp hình thành quan điểm của mọi người và có được sự nhiệt thành nơi họ, sử dụng mọi cơ hội sẵn có để truyền tải thông điệp và chiếm được cảm tình của những người ủng hộ. Đối với nhiều nhà lãnh đạo tài giỏi, báo chí là bản năng. Những nhà lãnh đạo khác tiếp cận bằng phương pháp mang tính hệ thống hơn, tuy nhiên dù là bản năng hay có chủ ý thì nhà lãnh đạo luôn hoạt động trên ba cấp độ khác nhau – trên hệ thống kỹ thuật, chính trị và văn hóa của tổ chức.

Ban đầu nghe có vẻ hơi sách vở nhưng nếu ngừng một chút để suy nghĩ thì bạn sẽ nhận ra rằng điều đó hoàn toàn đúng. Mọi nhóm tồn tại vì một mục tiêu đều có một hệ thống kỹ thuật tổ chức

nguồn tài nguyên để hoàn thành mục tiêu; một hệ thống chính trị quyết định quyền lực, sự ảnh hưởng và phần thưởng để động viên mọi người; cùng một hệ thống văn hóa bao gồm những giá trị và quy tắc giúp kết nối mọi người lại với nhau. Cả ba hệ thống này đều ảnh hưởng tới cách tư duy và hành động của con người. Chẳng hạn, Trung Quốc phải vật lộn với hệ thống kỹ thuật (kinh tế) đang phát triển nhanh chóng theo hướng tư bản thị trường trong khi hệ thống chính trị của đất nước vẫn gắn với chế độ cộng sản chuyên chế lạc hậu. Mặt khác, tại Mỹ, cả ba hệ thống này rất thống nhất với nhau. Hệ thống kỹ thuật bám chắc vào chủ nghĩa tư bản, hệ thống chính trị theo chế độ dân chủ còn môi trường văn hóa trân trọng quyền tự do cá nhân, như ghi trong Dự luật nhân quyền . Đôi khi thật khó phân biệt giữa ba hệ thống này bởi chúng hòa trộn vào nhau, tuy nhiên cả ba hệ thống luôn xuất hiện tại nơi làm việc và những nhà lãnh đạo muốn tạo ra sự khác biệt lâu dài cần chú trọng đến cả ba hệ thống này.

Tại General Electric, Jack Welch giải quyết hệ thống kỹ thuật bằng cách thiết kế một "cỗ máy kinh doanh GE". Cỗ máy này bao gồm những đơn vị ổn định, có khả năng sinh lợi nhuận cao và những ngành kinh doanh đang phát triển sẽ sử dụng lợi nhuận đó để mang lại doanh thu lớn hơn. Câu khẩu hiệu của Welch là công ty phải trở thành "số 1 hoặc số 2 trong mọi ngành kinh doanh mà GE tham gia, còn không chúng ta sẽ sửa chữa, đóng cửa hoặc bán đi." Trên thực tế, trở thành số 1 hoặc số 2 là chưa đủ. Ông tuyên bố rằng để được giữ lại trong danh mục kinh doanh của GE thì công ty phải có doanh thu thực tế trên mức trung bình và môt lợi thế cạnh tranh đặc biệt. Năm 1981, khi Welch trở thành CEO, một nửa trong doanh thu 27,2 tỷ đô-la của GE đến từ những ngành kinh doanh phát triển chậm chạp. Welch quyết định rằng công ty đang lãng phí tiền vốn vào những ngành kinh doanh chắc chắn không thể thành công. Vì vậy trong thời gian nắm quyền, ông đã loại bỏ 16,2 tỷ giá trị các ngành kinh doanh thêm, bao gồm những ngành dự phòng cũ kỹ như thiết bị nhỏ và hàng không vũ trụ, và dành 53 tỷ đô-la để mua lại các công ty như RCA và Borg Warner Chemicals. Những thay đổi to lớn này đã cải tổ lại cách sử dụng nguồn lực để tạo lợi nhuận trước đây của GE và gửi đến thông điệp rõ ràng rằng GE hiện đang tham gia môt cuộc chơi mới.

Trên trường chính trị, Welch giải quyết chế độ quan liêu của GE. Hệ thống "quản lý khoa học" của GE được coi là một trong những thế mạnh của công ty trong nhiều thập kỷ qua. Hệ thống này cho phép công ty rèn luyện và kiểm soát các ngành kinh doanh phát triển và đa dạng của mình. Tuy nhiên đến đầu thập niên 80, chế độ quan liêu bắt đầu xuất hiện và công ty chịu nhiều tổn thất từ

hệ thống xét duyệt và phê chuẩn đầy soi mói. Tất cả nhân viên đều bị đánh giá và trả lương tùy xem họ tuân theo những luật lệ quan liêu tốt đến đâu cho dù những thủ tục này luôn gây trì hoãn các quyết định và cản trở tư duy thông thường. Làm chủ hệ thống trở thành một loại hình nghệ thuật cách điệu và điều kiện tiên quyết để tiến bộ. Kết quả là rất nhiều nhà quản lý tài giỏi của GE đã dành nhiều nỗ lực để giải quyết các vấn đề nội bộ hơn là quan tâm đến khách hàng. Nhân viên của GE thỉnh thoảng đùa rằng công ty đang hoạt động "bằng đầu với CEO và bằng mông với khách hàng".

Jack Welch hiểu rất rõ điều này bởi là giám đốc của GE Plastics, ông đã có nhiều năm tranh cãi và bị tranh cãi với những người thi hành luật ở hội sở GE tại Fairfield bang Connecticut. Ông tin vào rủi ro và hành động nhanh và nhanh chóng phát triển bộ phận Plastics bằng những việc mà ông cho là cần thiết, sau đó mới xin lỗi nếu bị nhân viên công ty la mắng. Wlech hoàn thành công việc của một CEO bằng cách đánh lừa những người quan liêu. Ông biết họ thích giấy tờ và báo cáo nên ông trở thành bậc thầy của trò chơi này. Ông trở nên nổi tiếng khắp GE bởi những bản thuyết trình dày cộp đầy những bảng biểu, đồ thị, lịch trình và bất kỳ những gì bắt mắt mà ông có thể nghĩ ra. Việc ông đạp đổ cầu thang và hiện đang ngồi trong văn phòng của chủ tịch hội đồng quản trị là minh chứng cho thấy chiến lược này thật sự hiệu quả. Tuy nhiên ngay khi giành quyền kiểm soát, ông lập tức dừng trò chơi lại. Larry Buckley, một thành viên trong Ban quản lý cấp cao của Welch nhớ lại: "Một trong những điều Jack loại bỏ khi trở thành CEO là những bản báo cáo màu mè bởi ông biết rõ số tiền phải bỏ ra để làm chúng."

Welch đã thay thế chế độ quan liêu của GE bằng một hệ thống chính trị mới dựa vào "tính đa dạng tích hợp". Số nhân viên ở hội sở giảm từ vài nghìn xuống vài trăm và quyền kiểm soát việc lên kế hoạch cùng phần lớn việc sử dụng vốn được giao cho các đơn vị hoạt động. Hội sở tại Fairfield vẫn phân bổ những tài nguyên chủ chốt, chủ chốt là nhân sự và giáo dục những cách thức lãnh đạo tốt nhất, tuy nhiên các đơn vị nay có quyền tự do và trách nhiệm để tham gia những cuộc chơi thông minh nhất có thể trong ngành công nghiệp của mình.

Welch mô tả trong một bức thư gửi các cổ đông: " Chúng ta đã loại bỏ được hoàn toàn chế độ quan liêu lạc hậu, cùng với bộ máy lập kế hoạch chiến lược, các nghi lễ, nghiên cứu và họp hành triền mien cũng như tất cả những máy móc lạc hậu bởi những thứ này giúp công ty lớn hoạt động trơn tru và dễ đoán biết hơn nhưng

thường chậm chạp. Khi chế độ quan liêu đã được dọn sạch, chúng ta bắt đầu gặp gỡ và nói chuyện với nhau rõ ràng và trực tiếp hơn... Thoát khỏi những chiếc vòi của chế độ quan liêu và có quyền hành động độc lập [nhiều doanh nghiệp đã làm] như vậy và đạt thành công lớn. Ban quản lý doanh nghiệp đã ngừng chỉ trích và thay vào đó ủng hộ bằng cả vật chất lẫn tinh thần.

Bức thư của Welch vẽ nên một bức tranh thành công rực sáng giọng điệu vui vẻ trái với những tháng ngày đau khổ ông từng trải qua khi thấy các nhà quản lý và công nhân truyền thống ngăn cản giấc mơ về một GE tốc độ, hợp tác và nhiệt tình. Cuối cùng ông nhận ra rằng vấn đề chính là ở chỗ nền văn hóa doanh nghiệp của GE vẫn tiếp tục coi trọng hệ thống cấp bậc và bản thân trước hết. Nếu GE muốn tận hưởng những lợi ích của cỗ máy tăng trưởng mới mà nó đã tốn nhiều công sức xây dựng và nếu công nhân GE muốn sử dụng quyền tự do mà không phải chịu sự can thiệp của chế độ quan liêu để làm việc thông minh và nhanh nhẹn hơn, thì văn hóa doanh nghiệp cũng cần thay đổi theo.

Tại GE có hàng trăm nghìn công nhân và quản lý đã trưởng thành trong một ngành kinh doanh gồm nhiều đơn vị nhỏ, nơi mà ở đó có kiến thức là có quyền lực, nơi mà ở đó không ai cảm thấy có mối liên quan tới thành công của các đơn vị khác và ở đó, rất ít người bị sa thải. Trong một vài năm, Welch đã rất lo lắng và ra sức thuyết phục nhưng vẫn không có gì thay đổi. Ông tự hỏi liệu mình đã thể hiện rõ ràng điều mình muốn nói chưa hay mọi người cố tình phớt lờ những điều đó. Cuối cùng ông đã chọn sử dụng thuật ngữ "không biên giới" để mô tả môi trường văn hóa mong muốn.

Trong bài phát biểu trước hàng trăm quản lý của GE năm 1994, Welch giải thích khái niệm không biên giới bằng một phép so sánh đơn giản. "Trong công ty này, nếu bạn có thể vẽ ra một ngôi nhà, ngôi nhà đó sẽ ngày càng cao hơn và cao hơn nữa. Khi chúng ta tăng trưởng về quy mô, chúng ta xây thêm tầng. Ngôi nhà trở nên to hơn. Khi chúng ta trở nên phức tạp hơn, chúng ta xây dựng tường chức năng. Mục tiêu của mỗi người trong chúng ta tại đây là gỡ bỏ những bức tường nội bộ – sàn nhà theo chiều dọc và chiều ngang. Đó là cuộc chơi chúng ta đang tham gia, về cơ bản đó là mục tiêu mà chúng ta theo đuổi." Ông tiếp tục thay đổi phép ẩn dụ để giải thích rằng "các tầng lớp là bộ phận cách ly. Chúng giống như chiếc áo len. Khi ra ngoài và mặc bốn chiếc áo len, bạn không biết trời lạnh. Bạn chưa đối mặt với thực tế. Bạn chưa đo được nhiệt độ. Bạn được bao bọc quá kỹ lưỡng. Khi bạn cởi từng lớp áo len ra, bạn sẽ cảm nhận thấy nhiệt độ rõ nét hơn. Điều tương tự

cũng xảy ra với các tầng lớp." Văn hóa không biên giới mà Welch muốn là văn hóa mà ở đó thông tin tự do đi đến mọi nơi, ở đó mọi người có thể thành thật đánh giá thực tế mà không sợ hãi và ở đó, công ty có thể nắm bắt được "tốc độ của một công ty nhỏ trong một công ty lớn". Tại trung tâm của công ty không biên giới, ông nói với họ, là những người có thể hành động mà không để ý tới địa vị hay lòng trung thành và những người tìm kiếm ý tưởng từ mọi nơi – bao gồm cả bên trong công ty, từ khách hàng hay nhà cung cấp."

Welch sử dụng mọi phương pháp có thể để truyền đạt thông điệp này và giúp mọi người duy trì nó. Ông giảng đi giảng lại thông điệp đó. Ông cung cấp công cụ để mọi người có thể bắt đầu sống theo phong cách mới. Tại cuộc họp giải quyết vấn đề, nỗ lực Tìm kiếm giải pháp của GE đã thu hút được hàng trăm nghìn nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng của GE. Tìm kiếm giải pháp không phải tự chọn - Welch yêu cầu mọi bộ phận, lĩnh vực kinh doanh của công ty đều phải thực hiện các buổi Tìm kiếm giải pháp. Và ông đề ra dạng thức cho các buổi này - mọi người từ mọi chức năng và cấp bậc khác nhau sẽ cùng gặp gỡ để giải quyết các vấn đề cụ thể. Hệ thống cấp bậc và ranh giới chức năng bị bỏ lại bên ngoài và mọi người đều phải nêu ý kiến của mình. Buổi họp được tổ chức nhằm đem lại kết quả và kỳ vọng các nhà lãnh đạo sẽ thực hiện những đề xuất của nhân viên. Ông theo dõi Work-Out bằng những công cụ tinh vi hơn nhằm giúp mọi người tập hợp thành nhóm để cùng giải quyết vấn đề, chẳng hạn như Chương trình thúc đẩy thay đổi và một chương trình chất lượng linh hoạt hơn. Ông khen thưởng những người có thể đánh giá và nắm bắt ý tưởng từ những bộ phận khác của GE hoặc từ những công ty khác.

Bên cạnh tất cả những chương trình, công cụ và lời cổ vũ này, ông còn gặp gỡ những người không tin vào giá trị văn hóa. Trong quá khứ, GE đã sa thải một số những người không đạt được mục tiêu, tuy nhiên những người dễ chịu không hoàn thành nhiệm vụ và những người ngốc nghếch hoàn thành nhiệm vụ lại được chào đón ở lại. Ở GE mới, Welch tuyên bố, thành tích và hành vi đều quan trọng. Những người chấp nhận nền văn hóa không biên giới nhưng lại không hoàn thành được nhiệm vụ sẽ được trợ giúp và nhận được cơ hội thứ hai, thậm chí là thứ ba. Tuy nhiên những cá nhân xuất sắc nhưng nhất quyết giữ lại tư tưởng cũ sẽ bị loại bỏ. Để minh chứng cho tuyên bố của mình, ông đã sa thải một số lãnh đạo có tư tưởng duy trì "tính biên giới". Cuối cùng ông giao cho những người khác đảm nhiệm những vị trí đó. Một lần, ông đã phát biểu trong cuộc họp với hàng trăm nhà quản lý của GE: "Tất cả mọi người trong công ty đều nghe chúng ta nói về nền văn hóa

không biên giới và gỡ bỏ các tầng lớp và họ nhìn vào những việc chúng ta làm. Tại những nơi còn nhiều tầng lớp, họ đặt câu hỏi về tính nhất quán của chúng ta… Cách duy nhất tôi có thể làm là yêu cầu các bạn cũng thực hiện những điều đó, coi đó như một vấn đề mang tính nhất quán. Chúng ta không có chỗ cho những người 'thích biên giới' tại GE và chúng ta phải trở thành 'không biên giới' nếu muốn đạt được tốc độ cần thiết để tồn tại."

Quy mô thay đổi lần này của GE có thể hoặc cũng có thể không biến công ty trở thành điển hình về sự thay đổi. Tuy nhiên, vấn đề không nằm ở sự thay đổi mà ở tầm quan trọng của việc sở hữu các hệ thống kỹ thuật, chính trị và văn hóa có thể trợ giúp và củng cố lẫn nhau. Các công ty thành công thường phối hợp ba hệ thống này với nhau tốt hơn so với các công ty thất bại bởi các nhà lãnh đạo của họ luôn đặt ưu tiên đối với nhu cầu thống nhất và giữ cho các hệ thống này bắt kịp nhu cầu thay đổi của thị trường.

Khi nhìn vào các tổ chức thành công và so sánh với các tổ chức thất bại, điều đầu tiên bạn nhận ra có thể là các chiến lược thị trường đúng đắn, hoạt động hiệu quả và thời gian phản hồi nhanh chóng. Công ty thành công đặc biệt xuất sắc trong việc lắng nghe khách hàng và cung cấp cho khách hàng những gì họ mong đợi. Tuy nhiên những phẩm chất quan trọng này chỉ là những sản phẩm cấp trung. Hơn tất cả, chiến thắng là nhờ khả năng lãnh đạo.

Những cá nhân chiến thắng là nhà lãnh đạo, những người có giá trị, năng lượng và tinh thần thực hiện những điều cần thiết. Và tổ chức sẽ chiến thắng bởi họ có nhà lãnh đạo giỏi, những người hiểu rõ tầm quan trọng của việc lựa chọn điều đúng đắn để làm và những người có thể quản lý một lực lượng nhân lực phức tạp nhưng cần thiết cho việc thực hiện những điều đúng đắn. Chính vì thế, các tổ chức thành công là những tổ chức được định hướng bởi các nhà lãnh đạo. Những tổ chức này trân trọng các nhà lãnh đạo, họ có một nền văn hóa tôn trọng và khen thưởng tinh thần lãnh đạo và ở đó, mọi cá nhân trong tổ chức đều tích cực dành thời gian và công sức để phát triển nhà lãnh đạo. Cuối cùng, người chiến thắng sẽ chiến thắng nhờ khả năng liên tục và nhất quán của mình mà tạo ra thêm nhiều nhà lãnh đạo khác ở mọi cấp trong tổ chức.

3

Lãnh đạo và quan điểm có thể truyền đạt cho mọi người

Nhà lãnh đạo giỏi là người thầy giỏi

• Họ đạt được mục tiêu của bản thân thông qua những người họ đào tạo

• Họ đào tạo người khác trở thành những người lãnh đạo, chứ không phải những người phục tùng

Nhà lãnh đạo thành công coi việc đào tạo là ưu tiên cá nhân

• Họ coi việc đào tạo là một trong những nhiệm vụ cơ bản

• Họ tận dụng mọi cơ hội để học hỏi và đào tạo

Người chiến thắng sở hữu "quan điểm có thể truyền đạt cho mọi người"

• Họ có ý tưởng và giá trị rõ ràng, rành mạch và được hình thành dựa trên kinh nghiệm và tri thức

• Họ chia sẻ những bài học đó cho mọi người

Tôi đã thực hiện vai trò lãnh đạo của mình như thế nào? Câu trả lời là những người do bạn lãnh đạo đã làm như thế nào? Liệu họ có chăm học hỏi? Liệu họ có quan tâm, thăm hỏi khách hàng? Liệu họ có biết cách quản lý những xung đột? Liệu họ có thể tạo ra hay thích nghi với sự thay đổi? Liệu họ có đang dần trưởng thành và được đề bạt? Khi nghỉ hưu, bạn sẽ không còn nhớ những gì bạn đã làm trong quý 1 hoặc quý 3 năm 1994. Tất cả những gì bạn sẽ nhớ, đó là bạn đã phát triển được bao nhiêu con người. Có bao

nhiêu người được bạn giúp đỡ đã có sự nghiệp tốt hơn nhờ sự quan tâm và tận tụy của bạn đối với con đường phát triển của họ... Khi cảm thấy mơ hồ về việc một nhà lãnh đạo như bạn đã đang làm mọi việc như thế nào, hãy tìm hiểu xem những người bạn đang lãnh đạo đang làm như thế nào? Và bạn sẽ tìm ra câu trả lời.

- LARRY BOSSIDY, CỰU CEO CỦA HONEYWELL

Nếu các tổ chức chiến thắng khác biệt với các tổ chức thất bại ở khả năng tạo ra các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ, thì các nhà lãnh đạo thành công khác biệt với những người muốn trở thành họ – trong đó có công chức, những kẻ cầm quyền độc tài và cả các nhà quản lý – ở sự thành công đặc biệt trong việc đào tạo người khác trở thành những nhà lãnh đạo mới.

Đào tạo các nhà lãnh đạo khác chắc chắn không phải là đòi hỏi duy nhất của việc lãnh đạo. Như tôi đã đề cập trong những chương trước và sẽ trao đổi sâu hơn trong những chương tiếp theo, nhà lãnh đạo cần phải có ý tưởng về mục tiêu của tổ chức và cách thức phân bổ nguồn lực. Họ phải có những giá trị để quy định phương thức vận hành và hành động của tổ chức với tư cách là một thành viên trong xã hội. Họ phải có năng lượng và khả năng truyền năng lượng cho mọi người. Và họ phải có "lợi thế", đó chính là lòng dũng cảm đưa ra những quyết định khó khăn và thực hiện những hành động cứng rắn. Đó là tất cả những phẩm chất cần thiết của một nhà lãnh đạo mà tiếp theo đây, tôi sẽ tìm hiểu cụ thể. Tuy nhiên, sau khi quan sát Roger Enrico của PepsiCo, Jack Welch của GE, Andy Grove của Intel và rất nhiều công ty cũng như các nhà lãnh đạo thành công khác, tôi nhận ra một đặc điểm bổ sung hỗ trợ cho các phẩm chất khác, đồng thời, theo quan điểm của tôi, nó đóng vai trò cao nhất trong thành công của tổ chức. Đặc điểm được nhắc đến là những nhà lãnh đạo thành công biết tạo ra phẩm chất lãnh đạo trong người khác. Họ đào tạo người khác trở thành những nhà lãnh đạo.

Quan điểm về mối quan hệ song hành giữa đào tạo và lãnh đạo không còn mới. Nhìn chung, những định nghĩa thông thường về "lãnh đạo" luôn khẳng định rằng nhà lãnh đạo là người biết thúc đẩy một hoặc nhiều người làm một điều gì đó. Định nghĩa này cũng đề cập tới việc đào tạo những người đó khiến họ có thể cảm nhận được sự khát khao đạt được một mục tiêu cụ thể, đồng thời chỉ cho họ cách thức để đạt được mục tiêu đó. Những định nghĩa phức tạp hơn về lãnh đạo đi theo chiều hướng khác với khái niệm nhà lãnh đạo là người đặt ra các mục tiêu cụ thể hoặc là người cụ

thể hóa những hành động cần thực hiện. Warren Bennis, người đào tạo và điều hành một trung tâm nghiên cứu về lãnh đạo tại trường Đại học Nam California, đã viết về chủ đề lãnh đạo trong nhiều thập kỷ. Ông cho rằng "về cơ bản, lãnh đạo là khả năng thay đổi tư duy và nền tảng của người khác". Nói cách khác, theo Bennis, các nhà lãnh đạo hướng mọi người tới những mục tiêu chung bằng cách giúp họ nhìn thấy các khía cạnh của thế giới theo cách khác.

Tôi muốn phát triển định nghĩa của Bennis. Định nghĩa này đã mô tả cụ thể hoạt động của những con người với tầm ảnh hưởng rộng lớn hơn và tồn tại lâu hơn so với những vị chủ tịch phụ trách sản xuất chỉ đơn thuần đưa ra quyết định về số lượng xe sản xuất tăng thêm. Điều cần bổ sung là đặc điểm thiết yếu của các tổ chức thành công là: tính bền vững. Ngày nay, các tổ chức thành công không chỉ hoàn thành những mục tiêu đã đặt ra mà còn tiếp tục tái thiết chúng để phù hợp hơn với sự thay đổi của hoàn cảnh, và tiếp tục đạt được những mục tiêu mới. Để làm được điều đó, họ cần phải có một nguồn lực ổn định những người có ý tưởng, giá trị, nhiệt huyết và nghị lực. Họ cần những nhà lãnh đạo. Bởi vậy, nếu một nhà lãnh đạo muốn thành công, anh ta phải phát triển người khác trở thành nhà lãnh đạo. Một người có thể có tất cả các phẩm chất lãnh đạo, nhưng nếu cá nhân anh ta không quan tâm tới việc phát triển những nhà lãnh đạo mới thì tổ chức của anh ta sẽ không bền vững, và người đó không phải là một nhà lãnh đạo thực sự – hoặc ít nhất không thể là nhà lãnh đạo thành công.

Nếu bạn nhìn vào lịch sử và xem xét lại mọi mặt của đời sống, bạn sẽ thấy nhận định trên là đúng. Các tổ chức và các phong trào thành công trong dài hạn không phải là nhờ văn hóa, năng lực sản xuất cốt lõi, hay mức độ sử dụng các công ty quản lý hiện đại, mà bởi họ không ngừng tạo ra những con người có khả năng lãnh đạo ở mọi cấp độ. Những nhà lãnh đạo năng động này sau đó sẽ tiếp tục gây dựng những nền văn hóa mạnh mẽ, phát triển năng lực cốt lõi cần thiết, và sử dụng những công cụ quản lý phù hợp như quản lý chất lượng toàn diện hay tái cấu trúc – nhưng chìa khóa dẫn tới thành công của họ là phát triển các nhà lãnh đạo đó ngay từ những bước đi đầu tiên. Jesus, Gandhi và Martin Luther King Jr. đều hiểu vấn đề này. Tất cả họ đều có ý tưởng, giá trị, nhiệt huyết và nghị lực mạnh mẽ, nhưng nếu thiếu các môn đệ để truyền thụ sứ mệnh, thì cả khi còn sống hay lúc đã mất, mọi di sản của họ cũng sẽ chỉ có thể tồn tại trong ngắn hạn.

Một số ví dụ khác về các nhà lãnh đạo thành công đã đạt được mục tiêu bằng cách đào tạo người khác trở thành nhà lãnh đạo

gồm có Đại tướng George Marshall . Marshall đã giành chiến thắng trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai không chỉ riêng cho các nước Đồng minh, mà ông còn xây dựng được một đội quân đáng kinh ngạc bằng cách đào tạo người khác. Ông nổi tiếng với khả năng đào tạo các sĩ quan chỉ huy quân đội và thực hiện các khóa đào tạo quân sự uy tín trong gần 60 năm. Trong thế giới doanh nghiệp, Jack Welch đã biến General Electric trở thành công ty đáng giá nhất hành tinh, không phải bằng cách một mình đưa ra các quyết định mà bằng cách đào tạo và khuyến khích hơn 200.000 nhân viên GE tư duy, chủ động và trở thành các nhà lãnh đạo.

Một trong những ví dụ ưa thích của tôi là về Phil Jackson, cựu huấn luyện viên của đội tuyển Chicago Bulls, hiện đang làm việc cho L.A.Lakers. Trong cuốn sách Sarced Hoops của mình, Jack nói về công việc của mình với Michael Jordan. Jordan là một vận động viên tài năng hiếm có đến nỗi bất cứ huấn viên nào cũng sẽ cảm thấy rất khó để có thể nâng cao hơn nữa khả năng chơi bóng rổ của anh. Bởi vậy, Jackson đã tập trung mọi nỗ lực để giúp vận động viên ngôi sao Jordan trở thành thủ lĩnh thực sự của đội bóng. Và cách làm đó đã hiệu quả. Năm 1989, năm năm sau khi tham gia giải vô địch và cũng là năm Jackson trở thành huấn luyện viên trưởng của đội Bulls, Jordan bắt đầu nhận thấy vai trò của anh không chỉ là ghi điểm và chặn bóng mà còn là lãnh đạo với nhiệm vụ nâng cao khả năng chơi bóng của các thành viên khác trong đội. Phil Jackson cho rằng chính sự đóng góp này, chính khả năng phát triển đồng đội của Jordan, chứ không phải tài năng bóng rổ xuất chúng của anh đã giúp Chicago Bulls trở thành đội bóng rổ bất khả chiến bại trên toàn thế giới.

Tôi không có ý nói rằng không thể xây dựng được một tổ chức thành công – trong chốc lát – mà không cần phát triển thế hệ lãnh đạo mới. Những người chuyên quyền như Harold Geneen của ITT, Ed Hennessy của AlliedSignal, và Edzard Reuter của Daimler Benz đã xây dựng nên những tập đoàn đáng nể nhờ những sáng kiến tuyệt vời của mình. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo như vậy thường không nhận thấy nhu cầu phát triển các nhà lãnh đạo khác, và bởi vậy có thể làm nản lòng những nỗ lực lãnh đạo của người khác, do đó công ty của họ không có nguồn nhân lực đủ độ chín cần thiết để chèo lái công ty vượt qua những giai đoạn khó khăn. IBM đã có một nhà lãnh đạo đặc biệt tài năng trong đội ngũ các nhà sáng lập của mình, đó chính là Tom Watson Sr. Tầm nhìn và uy tín của ông đã đưa công ty phát triển và lớn mạnh qua nhiều thập kỷ cho tới lúc ông rời đi. Tuy nhiên, do quá phụ thuộc vào công thức thành công đã trở nên lỗi thời của Watson nên IBM đã thất bại trong việc phát triển những nhà lãnh đạo mới, những

người sẽ có các ý tưởng và chiến lược mới cần thiết cho tương lai. Đầu những năm 1990, thời điểm tối quan trọng khi thị trường bắt đầu thay đổi cơ cấu, công ty này lại thiếu vắng một đội ngũ lãnh đạo tầm cỡ thế giới. Dưới thời John Akers, nhà lãnh đạo chuyên quyền đẹp trai, công ty không có đủ khả năng chuyển đổi trước cơn sóng cồn và hệ quả tất yếu là chìm nghỉm. Để giải quyết vấn đề, hội đồng quản trị không chỉ buộc phải sai thải Akers mà còn phải ra ngoài để tìm người kế nhiệm. IBM có tới 256.000 nhân viên, nhưng không một ai trong số họ tỏ ra đủ cứng rắn và sáng tạo để chèo lái con thuyền. Câu chuyện tương tự cũng xảy ra với Kodak, Westinghouse và nhiều công ty khác khi họ buộc phải ra ngoài để tìm người thay thế những vị CEO thiếu bản lĩnh của mình. Những người như Akers, Kay Whitmore của Kodak hay Paul Lego của Westinghouse đều có thiện chí, nhưng xét theo tiêu chuẩn của tôi, họ đã không được phát triển để trở thành những nhà lãnh đạo đồng thời không thể đào tạo người khác.

Đào tạo và học hỏi là hai khía cạnh đan xen không thể tách rời của khái niệm lãnh đạo. Lãnh đạo là khả năng hoàn thành công việc thông qua người khác bằng cách thay đổi tư duy của họ và truyền cảm hứng cho họ hành động. Nhà lãnh đạo thành công phải đạt được điều này nhờ ý tưởng và giá trị, chứ không phải bằng sự cưỡng chế hay mánh lới xảo quyệt. Điều này đúng ở mọi cấp độ, cho dù đó là người kỹ sư mới phải đóng vai trò lãnh đạo bằng cách tạo ảnh hưởng tới đồng nghiệp và các nhà quản lý, hay nhà quản lý dự án tầm trung cần phải lãnh đạo theo chiều ngang và từ trên xuống, hay các tổng giám đốc cấp cao điều hành những tập đoàn trị giá hàng tỷ đô-la. Các tổ chức cần các nhà lãnh đạo nếu họ muốn chiến thắng, và cách duy nhất để có được những nhà lãnh đạo đó là các nhà lãnh đạo hiện tại phải có ý thức cố vấn và đào tạo họ.

Đào tạo lãnh đạo

Khi nói rằng các nhà lãnh đạo thành công luôn đào tạo người khác trở thành nhà lãnh đạo, tôi thực sự nghĩ về nó theo nghĩa đen. Các nhà lãnh đạo thành công tôi đã gặp luôn coi đào tạo là một trong những nhiệm vụ chính của mình, và họ dành tất nhiều thời gian cho nhiệm vụ đó.

Như nhiều công khác, hiển nhiên, các tổ chức thành công luôn có những phòng nhân sự tốt nhất, và họ thường cung cấp nhiều chương trình đào tạo quản lý và phát triển sự nghiệp. Nhưng những chương trình được truyền đạt và hướng dẫn bởi những chuyên gia và nhà tư vấn về phát triển con người chỉ cung cấp cho

các nhà lãnh đạo những công cụ cần thiết có thể sử dụng. Họ không dạy những kỹ năng lãnh đạo quan trọng hơn để có thể tìm ra đích đến của tổ chức hay khi nào thì nên sử dụng những công cụ đó. Bản chất thực sự của lãnh đạo là khả năng đánh giá tình huống động và thúc đẩy mọi người hành động phù hợp. Lãnh đạo đồng nghĩa với suy nghĩ, đánh giá, hành động và truyền cảm hứng chứ không phải chiến lược, phương pháp luận và công cụ. Lãnh đạo phản ánh tư duy và phương pháp tiếp cận thế giới của một người. Thậm chí ngay cả khi những phẩm chất trừu tượng này rất khó truyền đạt, các tổ chức chiến thắng vẫn đạt được thành công đáng kể. Đó là bởi những tổng giám đốc cấp cao nhất, những nhà lãnh đạo tài năng nhất của tổ chức, cũng như tất cả những nhân viên cấp dưới trên cùng chiến tuyến, đều trực tiếp tham gia công tác đào tạo.

Jack Welch của General Electric là một trong những giáo viên tận tâm nhất mà tôi từng biết. Trong suốt 20 năm, cứ hai tuần một lần, ông tới thăm trung tâm đào tạo quản lý Crotonville của GE để tham gia các cuộc đối thoại với hàng nghìn nhân viên mỗi năm. Lịch làm việc của ông dày đặc với hàng trăm cuộc họp, hội thảo trực tuyến, các chuyến thăm nhà máy và các chương trình hội thảo. Đối với Welch, mỗi quy trình trong tổ chức, từ rà soát chiến lược, thảo luận ngân sách tới hội thảo quản lý hàng năm đều là những sự kiện để đào tạo và học hỏi. Giờ đây Jeffrey Immelt, CEO hiện tại của GE, cũng làm những việc tương tự.

Giới kinh doanh dành cho Welch sự kính trọng lớn, và các công ty khác tiến hành mô phỏng nhiều chương trình và nghiệp vụ thực tiễn của ông, chẳng hạn các chương trình đào tạo giám đốc Crotonville, Chương trình thúc đẩy sự thay đổi của GE, Chiến lược "Số 1, số 2, giữ nguyên, đóng cửa hay bán công ty" và khái niệm về doanh nghiệp "không biên giới" của ông. Nhưng điều mà phần lớn các công ty không nhận thấy chính là nghiệp vụ quý giá nhất cần noi theo của Welch là công tác đào tạo. Người thực sự tạo nên sự khác biệt ở GE không phải là Jack Welch với tư cách người xem xét lại công ty một cách toàn diện, hay người đã mang về tổng tài sản trị giá trên 53 tỷ đô-la và từ bỏ số tài sản trị giá 16 tỷ đô-la. Người tạo nên sự khác biệt lớn nhất là Jack Welch với tư cách một chuyên gia đào tạo tầm cỡ thế giới. Ví dụ, hãy xem bức thư ông đã gửi cho 30 người tham gia khóa đào tạo Phát triển Giám đốc của mình dưới đây. Bức thư này rất quan trọng bởi nó cho thấy mức độ tham gia vào chương trình đào tạo. Welch khởi động và điều hành một cuộc trò chuyện có tác dụng kích thích những người tham gia phải suy nghĩ về những vấn đề cơ bản nhất của lãnh đạo. Đó là bản chất của đào tạo.

Ngày 26 tháng 12 năm 1996

Trung tâm Đào tạo Giám đốc

Tôi rất mong sẽ có khoảng thời gian thú vị với các bạn vào ngày mai. Tôi gửi kèm theo đây một số ý tưởng để bạn có thể suy nghĩ trước khi tham gia khóa học của chúng ta.

Làm việc nhóm (có thể là ba nhóm)

Tình huống

Ngày mai, bạn sẽ được đề bạt làm CEO của GE

- Bạn sẽ làm gì trong 30 ngày đầu tiên?

- Bạn có "tầm nhìn" hiện tại về những gì cần làm chưa?

- Bạn sẽ làm gì để phát triển một tầm nhìn?

- Trình bày ý tưởng hay nhất của bạn về tầm nhìn?

- Bạn sẽ làm gì để "bán" tầm nhìn đó?

- Bạn sẽ xây dựng dựa trên những cơ sở nào?

- Bạn sẽ loại bỏ những thông lệ hiện tại nào?

Làm việc cá nhân

I. Hãy chuẩn bị sẵn sàng mô tả một tình huống lãnh đạo mà bạn đã phải đối mặt trong 12 tháng qua, cụ thể khi phải đóng cửa nhà máy, thuyên chuyển công tác, trong lĩnh vực nhân sự, khi phải bán hoặc mua lại công ty...

II. Bạn sẽ đề xuất điều gì để thúc đẩy bánh xe Chất lượng trong toàn công ty?

IIIa. Tôi sẽ nói về ba thành viên"A, B và C". Bạn suy nghĩ như thế nào về những điều tạo nên một thành viên như vậy?

IIIb. Tôi cũng sẽ nói về nhiệt huyết/truyền nhiệt huyết/nghị lực như những phẩm chất chính của các nhà lãnh đạo ngày nay. Bạn có đồng ý với những phẩm chất chính đó không? Bạn có muốn mở rộng chủ đề không? Theo cách nào?

Tôi mong chờ những giờ phút vui vẻ, và tôi biết rằng sau khóa

học, tôi sẽ trở nên thông thái hơn lúc bắt đầu.

Jack

Andy Grove cũng là một nhà lãnh đạo tuyệt vời, người đã đào tạo những người khác trở thành nhà lãnh đạo. Grove nói rằng công việc đào tạo của ông là kết quả của sự suy ngẫm sâu sắc về những điều đã làm nên thành công của ông. Trong cuốn sách Only the Paranoid Survive , ông đã viết: "Tôi là một kỹ sư đồng thời là một nhà quản lý, và tôi luôn khao khát được đào tạo, được chia sẻ với mọi người về điều mà tôi đã khám phá ra cho chính bản thân mình. Một niềm khao khát tương tự cũng thôi thúc tôi chia sẻ những bài học tôi đã học được." Bởi vậy, bên cạnh những khóa đào tạo trực tiếp tại Intel, ông cũng tham gia giảng dạy tại các khóa cao học tại trường kinh doanh Stanford, và viết sách.

Intel hoạt động trong một lĩnh vực có tốc độ thay đổi đặc biệt nhanh chóng, với vòng đời sản phẩm ngắn nhất và có những bước nhảy vọt mạnh mẽ nhất về công nghệ so với bất kỳ ngành công nghiệp nào khác. Điều này đã đem lại cho Grove hệ ý thức rõ ràng về lĩnh vực kinh doanh của mình. "Trong lịch sử của bất kỳ công ty nào cũng có ít nhất một bước ngoặt, khi bạn phải thay đổi toàn diện để có thể tiến tới mức hiệu quả hoạt động tiếp theo. Nếu bỏ lỡ thời điểm đó, bạn sẽ thụt lùi."

Grove tránh xa tất cả các mô hình chiến lược phức tạp, thay vào đó, ông tập trung vào những phẩm chất và năng lực cốt lõi của các nhà lãnh đạo. "Làm thế nào để một công ty có thể điều khiển được quy trình vượt qua [giai đoạn này] phụ thuộc vào một vấn đề "mềm" gần như rất nhạy cảm: đó chính là cách ban lãnh đạo phản ứng với khủng hoảng trên khía cạnh cảm xúc." Bởi vậy, Grove dành thời gian để đào tạo lãnh đạo. Theo ông, khả năng chuẩn bị hành trang cho các nhà lãnh đạo, những người có cùng tính đa nghi như ông và có thể phản ứng với sự thay đổi "đóng vai trò vô cùng quan trọng trong thành công của Intel".

Giải mã một chương trình đào tạo

Roger Enrico, cựu CEO của PepsiCo đã đặt ra một thang hiệu suất cao với tư cách là một nhà lãnh đạo cấp cao/một giáo viên. Năm 1994 và 1995, hai năm trước khi trở thành CEO, Enrico đã dành hơn 120 ngày cho việc đào tạo và hướng dẫn thế hệ lãnh đạo kế tiếp của PepsiCo. Tự ông đã thiết kế ra một chương trình đào tạo mang tên Xây dựng doanh nghiệp, và trong hơn 18 tháng, ông đã tổ chức tới 18 lớp học, mỗi lớp có chín người tham dự. Chính thực

tế của ông về đào tạo trực tiếp đã truyền cảm hứng cho các nhà lãnh đạo ở những công ty khác để họ bắt đầu những chương trình đào tạo của riêng mình.

Chương trình Xây dựng doanh nghiệp, theo Enrico, được thiết kế không chỉ để dạy mọi người biết cách tìm ra những câu trả lời sẽ phải tìm ra, mà còn dạy họ cách có được những câu trả lời phù hợp cho bất cứ thử thách hay cơ hội nào. "Ở một nơi nào đó trên đường đi, chúng ta hoặc sẽ nói với mọi người, hoặc họ sẽ tự phỏng đoán... rằng đó là một hệ thống của những con số. Điều đó có nghĩa là, nếu bạn sử dụng những công cụ này theo thứ tự và theo phương pháp này, thành công là tất yếu, trái với việc: đây là những công cụ giúp bạn có được sự hiểu biết sâu sắc về những gì bạn đang làm, hay giúp bạn xây dựng một chiến lược từ những hiểu biết sâu sắc của bản thân." Ông nói, nếu mọi thứ thật dễ dàng thì "Tôi sẽ không cần một nhà quản lý, tôi chỉ cần một chiếc máy mà thôi."

Theo Enrico, quá trình sáng tạo ra chương trình độc đáo này xuất phát từ sự hiểu biết sâu sắc mà ông thu nhận được qua một cuộc trò chuyện với Paul Russell, phó chủ tịch phụ trách phát triển điều hành của PepsiCo. Một vài tháng trước, Wayne Calloway, chủ tịch của PepsiCo đã chỉ cho các tổng giám đốc của mình thấy rằng nếu công ty tiếp tục tăng trưởng ở con số lịch sử 15% thì hàng ngũ điều hành cốt lõi của công ty sẽ tăng lên tới 1.500 người vào năm 2000. Chỉ chiếm 20% trong tổng số giám đốc điều hành hiện đang đảm nhiệm chức vụ, nhưng Calloway đã yêu cầu các nhà lãnh đạo cấp cao của công ty phải cam kết chặt chẽ về việc phát triển thế hệ lãnh đạo mới cho PepsiCo.

Enrico đã tự nguyện và bắt đầu làm việc với Russel một cách đầy nhiệt huyết để xây dựng chương trình đào tạo. Tuy nhiên, sau vài tháng nghiên cứu về nghệ thuật quản lý và lắng nghe những bài thuyết trình của các nhà tư vấn hàng đầu (trong đó có tôi), sự nhiệt tình của Enrico đã giảm hẳn. Cuối cùng, ông đã quyết định từ bỏ. Ông hỏi Russel rằng tại sao ông phải dành thời gian để điều hành một chương trình dựa trên mô hình của các giáo sư và kinh nghiệm của những công ty khác? Tại sao không thuê các nhà tư vấn và để họ thực hiện việc đào tạo?

Đó không phải là câu hỏi mà Russell nghĩ đến, nhưng ông cũng có ngay câu trả lời giúp thắp lên một tia sáng trong Enrico. Ông nói: "Anh nên làm điều đó, bởi nhân viên của PepsiCo không cần những mô hình lãnh đạo với khả năng ứng dụng mờ nhạt. Họ cần nghe về phong cách lãnh đạo thực sự tại PepsiCo, về kinh nghiệm

và hiểu biết của anh, họ cần nghe từ chính anh." Sau này, Enrico chia sẻ đó là khoảnh khắc bừng ngộ đối với ông. Trong giây lát, ông quyết định "vứt bỏ các học thuyết" và xây dựng một chương trình dựa trên những hiểu biết về lãnh đạo của chính ông, Roger Enrico. Ông đã quẳng đi tất cả các báo cáo của các nhà tư vấn. Giờ ông thực sự hứng khởi. Ông sẽ điều hành một chương trình lãnh đạo, nhưng ông sẽ làm theo cách riêng của mình.

Nguồn cảm hứng đến với Roger Enrico ngày hôm đó cũng chính là nguồn cảm hứng cần thiết mà tất cả các giám đốc điều hành khác cần có. Cách duy nhất giúp PepsiCo duy trì thành công là các nhà lãnh đạo hiện tại phải có trách nhiệm đối với việc phát triển các nhà lãnh đạo khác. Và để làm được điều đó, họ cần phải xây dựng những "quan điểm có thể truyền đạt cho người khác" về điều hành, phát triển và thay đổi một doanh nghiệp cũng như vấn đề lãnh đạo. Enrico hiểu rằng những hiểu biết của ông có thể là những tư liệu hữu ích cho thế hệ lãnh đạo mới của PepsiCo, nhưng ông cần phải tìm ra phương pháp truyền đạt rõ ràng những thông tin đó cho họ. Ông cần xây dựng một hệ quan điểm có thể truyền đạt cho người khác, sau đó tiến hành đào tạo.

Trong những ngày tiếp theo, Enrico dành tất cả thời gian rảnh rỗi để làm việc với Russell, xem xét lại những suy nghĩ và kỷ niệm của mình, tìm hiểu những gì ông đã học được, cách ông đã học được những điều đó và cách ông có thể truyền đạt những điều đã học cho người khác. Họ cũng tiến hành ghi lại những cuộc phỏng vấn với các tổng giám đốc điều hành chủ chốt khác của PepsiCo để sử dụng làm tư liệu so sánh. Sau đó, chỉ tám tuần sau, Enrico đã khai trương "trường học dã chiến" của riêng mình.

Enrico nói rằng ông bắt đầu suy nghĩ nghiêm túc về việc đào tạo từ năm 1991 khi hồi phục sau một cơn đau tim. Sau 24 năm làm ngôi sao trong hàng ngũ giám đốc điều hành của PepsiCo, ở tuổi 48 ông quyết định sẽ độc lập về mặt tài chính. Ông nói: "Tôi đủ trẻ để có một sự nghiệp trọn vẹn khác", và ông nhận ra rằng ông không muốn được nhớ tới với rất nhiều đồ uống và khoai tây chiên ông đã bán được. Ông muốn trở thành "người gợi mở tư duy của những người khác để họ thấy được những điều họ đã bỏ lỡ". Ông bắt đầu cân nhắc việc từ chức ở PepsiCo để làm việc trong lĩnh vực công và giảng dạy tại một trường kinh doanh nào đó.

Khi Calloway, Russell và một đồng nghiệp khác là Joseph McCann, động viên Enrico tham gia đào tạo tại PepsiCo, ông đã đồng ý, một phần nào đó xuất phát từ sự trung thành đối với công ty. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, ông không chỉ khai mở cho các

giám đốc khác của PepsiCo mà còn xây dựng được một đội ngũ các nhà lãnh đạo tài năng có thể hỗ trợ ông khi ông đảm nhận cương vị chủ tịch và CEO vào đầu năm 1996, cũng như một mô hình lãnh đạo giúp PepsiCo chiến thắng trong kỷ nguyên mới. Ông đã giải mã được phong cách lãnh đạo đào tạo.

Phương pháp luận của Enrico là một dạng tương tác cường độ cao. Ông tổ chức chương trình đào tạo trong năm ngày tại một địa điểm biệt lập, nơi mỗi ngày, ông dành thời gian từ 8 giờ sáng cho tới tận đêm khuya để chia sẻ với từng học viên và từng nhóm học viên về những trải nghiệm của riêng ông khi đứng trong hàng ngũ PepsiCo. Ông chia sẻ về thành công và thất bại của mình, về những bài học ông đã rút ra được từ những thành công và thất bại đó. Ông trao đổi về cách ông giải quyết vấn đề, đối diện với thử thách và nhìn nhận thế giới. Enrico nói: "Tôi cố gắng trò chuyện… theo cách mà cựu CEO của PepsiCo Don Kendall đã từng thực hiện với tôi – thẳng thắn, cởi mở và cụ thể. Không giống như đang giảng dạy, ông ấy chỉ kể những câu chuyện."

Ông cũng thôi thúc các học viên chia sẻ những ý tưởng và thể hiện phản ứng của mình, đồng thời trải nghiệm nghiêm túc vai trò của nhà lãnh đạo tại PepsiCo. Ông thường nói: "Bạn không thể nhìn lên và đổ lỗi cho những kẻ ngớ ngẩn đứng đầu công ty về mọi sai lầm được nữa. Vì giờ đây, bạn chính là một trong số họ." Theo Bill Nictakis, phó chủ tịch phụ trách marketing tại Frito-Lay, những lời nói của Enrico đã làm thay đổi quan điểm của ông về vai trò của bản thân, nhưng nó cũng "khiến tôi sợ hãi. Trong tích tắc, công việc của tôi không còn chỉ đơn thuần là quản lý sự biến động về sản lượng: Tôi cần phải nghĩ tới việc lập các chiến lược cho năm năm tới."

Như một phương tiện để học hỏi, Enrico yêu cầu mỗi học viên phải trình bày một dự án thực tế của bản thân có khả năng ảnh hưởng đáng kể tới PepsiCo về doanh thu, chất lượng sản phẩm, chi phí hoặc mức độ hài lòng của khách hàng. Từng người cũng kể cho cả nhóm những thử thách mà họ phải đối mặt, trong đó có Enrico, và sau đó tất cả cùng thảo luận về cách thức điều chỉnh và đạt được mục tiêu. Kết thúc khóa đào tạo, các học viên sẽ trở về làm việc trong vòng 90 ngày và cố gắng triển khai dự án của mình, sử dụng những ý tưởng và bài học đã học được từ cuộc thảo luận. Khi các học viên của một đợt đào tạo trở về và thực hiện dự án của mình, Enrico sẽ khởi động đợt đào tạo tiếp theo với những dự án mới. Trong thời gian đó, ông vẫn luôn sẵn sàng để tư vấn và hỗ trợ các học viên của mình. Sau 90 ngày, mỗi nhóm học viên tập hợp lại trong ba ngày để nhận phản hồi từ Enrico, báo cáo tiến độ

thực hiện và rà soát những gì họ đã học được.

Peter Waller, sau này là phó chủ tịch cấp cao của Kentucky Fried Chicken (KFC), một bộ phận của PepsiCo, đã mang tới ý tưởng về chiến dịch bữa ăn gia đình. Khi còn là giám đốc marketing của KFC Australia, Waller đã nhận ra rằng các gia đình thường đặt bốn phần ăn giá rẻ một lúc. Bởi vậy, ông có ý tưởng đóng gói các phần ăn nhỏ vào một phần ăn lớn với nhiều lựa chọn khác nhau cho một gia đình. Ông đã mang tới những tập tài liệu và dự báo thị trường nhưng chưa bao giờ mang ra khỏi cặp tài liệu. Thay vào đó, ông cùng những học viên khác đã được Enrico khuyến khích phát triển ý tưởng thành một chương trình marketing quốc tế có quy mô lớn hơn. Ông đã sáng tạo ra câu khẩu hiệu "Mang về cho gia đình của bạn" và chiến dịch những phần ăn lớn đã nâng tốc độ tăng trưởng doanh thu của KFC lên hai chữ số tại tất cả các thị trường lớn.

Quan điểm có thể truyền đạt cho người khác

Chương trình Xây dựng Công ty của Enrico đã tạo ra rất nhiều chiến dịch và dự án mới có hiệu quả tức thì trong việc cải thiện hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Quan trọng hơn, nó giúp thế hệ lãnh đạo mới của PepsiCo làm quen với Roger Enrico và phương pháp tư duy của ông. Nhưng quan trọng nhất có lẽ là nó đã biến Enrico trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn. Trước khi bắt đầu chương trình, Enrico giống như Michael Jordan của Bulls, một vận động viên chơi cá nhân xuất sắc. Tuy nhiên, để có thể thiết kế và giảng dạy chương trình, ông phải tổ chức kho kiến thức khổng lồ của mình và truyền đạt cụ thể những điều trừu tượng ông đã học được trong nhiều năm. Nó thôi thúc ông phát triển, hay nâng cao chất lượng của một hợp phần quan trọng trong khái niệm lãnh đạo mà tôi gọi là "quan điểm có thể truyền đạt cho người khác".

Sở hữu một quan điểm có thể truyền đạt cho người khác là dấu hiệu cho thấy một người có những ý tưởng, giá trị và công cụ cho phép anh ta truyền đạt những ý tưởng và giá trị đó cho người khác. Chỉ kinh nghiệm thôi thì không đủ, nhà lãnh đạo cần phải đúc kết được những bài học phù hợp từ kinh nghiệm của họ, sau đó chọn lấy những kiến thức cần thiết và cụ thể hóa nó cho những người khác. Điều này không chỉ đòi hỏi họ phải có những quan điểm riêng mà còn phải có khả năng giải thích, hoặc dạy nó cho người khác.

Trong trường hợp của Enrico, đó thực sự là một thử thách đặc

biệt. Enrico đã chèo lái PepsiCo vượt qua giai đoạn được gọi là "cuộc chiến cola" khi Thử thách Pepsi nổi tiếng đã khiến Coke phải thay đổi công thức của mình. Ông cũng điều hành Frito-Lay và đưa nó thành một trong những thương hiệu thực phẩm quyền lực nhất thế giới. Đối với Enrico, xây dựng và phát triển các doanh nghiệp là bản năng, đó là điều khiến ông tồn tại. Nhưng ông chưa bao giờ nghĩ về cách ông đã thực hiện nó. Để đào tạo người khác, trước tiên ông cần phải hiểu phương pháp, sau đó mới tiến hành đào tạo. Ông bắt đầu nghiên cứu kỹ các kinh nghiệm của mình để xây dựng một tập hợp nguyên tắc lãnh đạo tập trung vào quá trình ra quyết định ngay tức thì và triển khai những quyết định đó. Bên cạnh việc truyền đạt quan điểm riêng của mình, một phần quan trọng trong chương trình đào tạo của Enrico tập trung hỗ trợ các học viên học cách phát triển ý tưởng và quan điểm có thể truyền đạt riêng của mình.

Để tạo ảnh hưởng và lãnh đạo, một người cần có những quan điểm có thể truyền đạt riêng không chỉ ở dạng ý tưởng và giá trị có thể truyền đạt mà còn ở cách nuôi dưỡng và phát triển những ý tưởng tốt và giá trị mạnh mẽ của người khác. Trong chương 8, chúng ta sẽ bàn thêm về phương thức mà các nhà lãnh đạo hàng đầu sử dụng để biến những quan điểm này thành của cá nhân và chia sẻ chúng như những câu chuyện có thể thu hút người khác về cảm xúc cũng như trí tuệ. Tuy nhiên, điểm tôi muốn nhấn mạnh ở đây là những nhà lãnh đạo giỏi cũng là những giáo viên tuyệt vời, không phải chỉ bởi họ biết mình đang nghĩ gì mà còn bởi họ đã dành thời gian để sắp xếp ý nghĩ của mình theo cách mà họ có thể truyền đạt chúng rõ ràng nhất.

Tôi đã bắt đầu thông lệ khởi động một cuộc hội thảo bằng cách yêu cầu mọi người nghĩ về quan điểm có thể truyền đạt riêng của mình. Đâu là những ý tưởng trọng tâm có thể truyền năng lượng cho hoạt động kinh doanh của họ? Đâu là giá trị cốt lõi của bản thân họ và của công ty? Và làm thế nào họ có thể kết nối những giá trị đó với nhau để dẫn đường cho hành động của họ và truyền cảm hứng cho những người khác? Sau đó tôi đề nghị họ đứng dậy và thuyết trình trong ba phút. Một số học viên làm rất tốt, nhưng đa phần đều va vấp. Họ đều là những nhà quản lý giàu kinh nghiệm, những người từng là chuyên gia trong lĩnh vực của họ. Vậy tại sao họ không thể nói và giải thích được suy nghĩ của mình? Bởi khả năng thực hiện một việc nào đó, thậm chí là thực hiện rất tốt, và khả năng trình bày rõ quá trình thực hiện cho người khác hiểu là hai kỹ năng hoàn toàn khác nhau. Chúng ta đều biết rằng một vận động viên giỏi không đồng nghĩa với việc sẽ trở thành một huấn luyện viên cừ. Và chúng ta đều biết rằng

nhiều nghệ sỹ và nhà soạn nhạc tài năng hoàn toàn không phải là những giáo viên tốt. Chúng ta công nhận sự khác biệt giữa thể thao và nghệ thuật, nhưng khi xem xét hai khía cạnh quản lý và lãnh đạo, rất ít người có thể hiểu được sự khác biệt giữa chúng. Các nhà lãnh đạo thành công hiểu và hành động dựa trên những hiểu biết đó. Phần lớn chúng ta đều tích lũy kinh nghiệm và gói ghém nó để sử dụng về sau. Nhưng các nhà lãnh đạo thì không, họ luôn tìm hiểu và nghiên cứu chúng, để hiểu rõ những bài học mình đã học được và tìm kiếm những cách thức hiệu quả để thể hiện chúng.

Hầu hết mọi người đều có những quan điểm có thể truyền đạt cho người khác. Chẳng hạn, chúng ta không chỉ để sữa vào tủ lạnh mà còn có thể giải thích tại sao lại làm như thế cũng như những ích lợi của việc sử dụng tủ lạnh. Tuy nhiên, những điều mà các nhà lãnh đạo có những quan điểm có thể truyền đạt sẽ kém cụ thể hơn nhưng lại phức tạp hơn rất nhiều. Và họ luôn đưa ra những quan điểm mới bởi họ luôn quan sát xung quanh để học hỏi từ mọi tình huống.

Roger Enrico có một quan điểm tuyệt vời có thể truyền đạt vấn đề phát triển ý tưởng mới và triển khai chúng, quan điểm này ông đã học được trong quá trình điều hành một trong những cuộc thảo luận Xây dựng Công ty đầu tiên. Ông gọi đó là "gói bọc". Dưới đây là cách giải thích của ông:

Khi chúng tôi tiến hành buổi làm việc kế tiếp, một số câu hỏi tôi đặt ra là: "Bạn đã thực sự học được điều gì từ chương trình? Bạn có thể áp dụng những điều đã học không? Điều nào có hiệu quả? Điều nào không? Điều nào có ý nghĩa?" Và một học viên đã trả lời: "Tôi nhận thấy rằng nếu công việc bạn đang làm thực sự rất quan trọng, không có cách nào thực hiện điều đó trừ khi bạn đưa nó vào top 5 [trong danh sách ưu tiên]."... Và một số người khác phản ứng lại: "Nhưng dự án của tôi không đủ quan trọng để được đưa vào top 5. Đó là một công việc quan trọng cần làm, nhưng tôi không thể trình bày được với ngài chủ tịch."

Bởi vậy, tôi đã hỏi một trong số các học viên rằng: "Bạn đã làm điều đó như thế nào? Tại sao dự án không đến được nơi cần đến?" Anh ta trả lời: "Vâng, lý do là bởi có nhiều người khác cũng đang phải tiến hành dự án này dự án kia." Tôi nghĩ về điều đó, và nói với anh ta: "Những dự án đó không có mối liên kết nào với nhau hay sao? Không có chiếc xương đầu gối nào được nối với xương đùi ở vị trí này sao?" Anh ta đáp: "À, vâng, cũng có thể là có." Và tôi nói: "Vậy tại sao các anh không kết hợp với nhau? Ý tôi là, về nghĩa

đen, tại sao các anh không làm việc cùng nhau [với những người khác trong bộ phận hiện đang làm việc về những vấn đề khác]… Tất cả những người đó đều có cùng vấn đề với anh, anh[hoặc tất cả các anhcó thể] đang nghiên cứu một phần của một vấn đề lớn." Do đó, chúng tôi xây dựng một khái niệm về sự gói bọc… Việc bạn cần làm là gói tất cả những thứ này vào trong cùng một đề xuất kinh doanh mà trên thực tế sẽ tạo ra lợi nhuận, và đừng lo lắng về [từng thành phần riêng lẻ]… Tổ chức sẽ tối ưu hóa những thành phần này ở các cấp dưới. Nhưng bạn không thể đưa từng thành phần riêng lẻ vượt qua trở ngại.

Bởi vậy, giờ đây, một phần công việc của chúng ta là trao đổi về việc gói bọc. Tôi đã quyết định rằng gói bọc là một trong những ý tưởng lớn nhất về lãnh đạo. Nói cách khác, đó là bước lên chiếc máy bay cao hơn để có thể nhìn thấy rõ chân trời hơn. Đôi khi, con người không nhận ra rằng những thứ có vẻ như không liên quan đến nhau thực ra lại rất liên quan. Chính những người có khả năng trông thấy những thứ dường như không liên quan cùng tồn tại trong tổ chức và gói chúng lại với nhau trong một đề xuất chung mới là những nhà lãnh đạo tuyệt với nhất.

Enrico dẫn chứng một ví dụ về Pizza Hut.

Khi bạn bước ra ngoài và trò chuyện với khách hàng hay với bên nhận nhượng quyền thương hiệu, bạn không nên kỳ vọng rằng mình sẽ tìm được câu trả lời. Nhưng bạn có thể tìm thấy nó. Một người nào đó trên thực tế có thể đang làm những việc mà bạn chỉ có thể triển khai trên phạm vi quốc gia. Nhưng bạn có thể không tìm được câu trả lời. Bạn có thể tìm ra một số thành tố của câu trả lời, và bạn phải gói chúng lại với nhau… Câu trả lời được gói lại tại Pizza Hut là [một thứ] có tác động to lớn. Điều mà nhân viên này phát hiện được thực ra rất đơn giản, rằng người giao hàng mỗi lần chuyển được 1,2 đơn hàng, và nếu có thể nâng lên thành 1,4 đơn hàng, điều đó sẽ mang lại cho chúng ta hàng chục triệu đô-la. Điều đó sẽ giúp người giao hàng và tăng tiền boa của họ lên. Vấn đề toàn diện sẽ hiệu quả một cách tổng hợp. Và cách anh ta muốn là một thiết bị có thể tổng hợp các đơn hàng theo mạng lưới [vị trí]. Cùng lúc đó, một người khác cũng đang tập trung giải quyết một vấn đề là những chiếc bánh pizza của chúng tôi thường bị nguội lạnh trước khi người giao hàng đến mang chúng đi. Sau đó, lại có một người thứ ba nghiên cứu thực tế rằng chúng tôi cần một hệ thống máy tính mới bởi chúng tôi không thể đáp ứng được tất cả các cuộc điện thoại. Người này nhận ra rằng chúng tôi có thể gói các vấn đề đó lại với nhau. Cái anh ta cần để làm được điều đó là một chiếc máy tính, hơn tất cả, để có thể trả lời điện thoại và

nhận đơn đặt hàng. Chúng tôi nghĩ mình có thể giữ đơn hàng trong bảy phút và vẫn tiến hành giao hàng. Bởi vậy, máy tính sẽ giữ đơn hàng trong bảy phút để tìm kiếm vị trí trên mạng lưới. Dù không tìm thấy vị trí nào, nó cũng sẽ in đơn hàng. Những gì chúng tôi cần làm là để những chiếc pizza được sản xuất trước sẽ được chuyển đi trước. Bởi vậy, chúng tôi có thể để chiếc pizza ở đó trong lúc tìm vị trí phù hợp, và nó trở nên nguội lạnh. Nếu chúng tôi có một chiếc máy tính có thể giữ đơn đặt hàng cho tới khi chúng tôi tìm kiếm vị trí phù hợp, hai chiếc pizza được vận chuyển bởi cùng một người sẽ được làm cùng một lúc. Điều quan trọng là vấn đề toàn diện đã được gói lại với nhau theo cách này, và hiện chúng tôi đã có thể đánh giá chi phí của chiếc máy tính. Vậy đó, ý tưởng gói bọc đã đến từ những phản hồi của một số học viên.

Những khoảnh khắc có thể truyền đạt

Một tổ chức khác thực hiện rất xuất sắc công tác đào tạo các nhà lãnh đạo là Lực lượng Tác chiến Đặc biệt (DOF) của quân đội Mỹ. Lực lượng Tác chiến Đặc biệt chịu trách nhiệm một phần trọng yếu trong kế hoạch quan hệ quốc tế và quốc phòng của Mỹ. Lực lượng này chỉ có 32.000 lính thi hành công vụ và 14.000 lính dự phòng, chiếm 1,3% nhân sự và ngân sách quốc phòng, nhưng thực hiện phần lớn lượng công việc. Somalia, Haiti, Bosnia và Liberia đều sử dụng Lực lượng Tác chiến Đặc biệt với cường độ cao. Khi các loại vũ khí hủy diện hàng loạt đang ngày càng phát triển, tính phức tạp của các hoạt động khủng bố cũng ngày càng gia tăng và xung đột khu vực ngày càng nóng, Lực lượng Tác chiến Đặc biệt được yêu cầu mở rộng phạm vi hoạt động của mình. Nhiệm vụ của họ bao gồm gìn giữ hòa bình đa phương, giải cứu, phòng chống ma túy, đào tạo cảnh sát và các đơn vị quân đội địa phương. Lực lượng Tác chiến Đặc biệt, với sự có mặt của Lực lượng Quân đội Kiểm lâm, Lực lượng Mũ nồi Xanh, Lực lượng Hải quân SEAL và Lực lượng Không quân giúp dàn trận khẩn cấp, đòi hỏi những con người không chỉ có kỹ năng xuất sắc trong những nhiệm vụ đặc biệt khó khăn mà còn phải có khả năng phản ứng nhanh và phù hợp trước những tình thế khủng hoảng.

Đô đốc Chuck LeMoyne, người từng phục vụ trong hải quân SEAL tại Việt Nam và giảng dạy về chiến tranh đặc biệt trong nhiều năm, đã mô tả một trong các khóa đào tạo như sau: “Chúng tôi tổ chức các chương trình mô phỏng đặc biệt, càng giống thực tế càng tốt, với những người dân thường [mô phỏng] trên đường phố. Mục tiêu là mang đến cho các binh sĩ mới cảm giác tiến thoái lưỡng nan như sẽ phải đối diện trong một trận chiến thực sự.” Đó là bởi

có một sự thật rằng khi lửa đạn bắt đầu bay trong trận chiến, các nội dung "đào tạo" đều bị ném qua cửa sổ. Bởi vậy, mục tiêu chính của công tác chuẩn bị, không phải là để đào tạo kỹ năng sử dụng thành thạo công nghệ chiến tranh mới nhất mà là tạo ra những nhà lãnh đạo, những người sẽ phản ứng với bản năng thích hợp trong những môi trường nguy hiểm, phức tạp và không thể dự báo trước.

Chương trình đào tạo phá hủy dưới nước của SEAL (viết tắt là BUDS) là nơi các ứng cử viên phục vụ cho Hải quân SEAL được chọn lọc. Chương trình đào tạo về thể chất này rất khắc nghiệt, chỉ có khoảng 20% số ứng viên vượt qua khóa đào tạo kéo dài sáu tháng này (tương đương với 27 người trên tổng số 137 người tham gia khóa đào tạo).

Tuy nhiên, bài kiểm tra và chương trình đào tạo thực sự của BUDS không phải là những gì học viên sẽ làm mà là những gì họ sẽ trở thành. BUDS được giảng dạy bởi các cựu chiến binh SEAL, những người được lựa chọn bởi năng lực lãnh đạo và hiệu quả làm việc toàn diện chứ không phải bởi kỹ năng chuyên môn. Nhiệm vụ cơ bản của họ là đóng vai trò người hướng dẫn đồng thời là tấm gương thực tế cho các học viên. Được lựa chọn làm người giảng dạy cho những đơn vị này là một vinh dự, và đây là một công việc được thực hiện hết sức nghiêm túc.

Một trong những phẩm chất xuất sắc nhất được đào tạo là khả năng làm việc nhóm và luôn sẵn sàng tập trung vào khía cạnh tốt đẹp của toàn bộ nhiệm vụ. Để thực hiện được điều này, chế độ luyện tập thể chất của BUDS bao gồm các bài tập nâng, mang vác và di chuyển một khúc gỗ nặng 78 kg và dài 4m theo nhóm. Điểm mấu chốt ở đây là không ai có thể hoàn thành công việc ở SEAL một mình. Như Đô đốc LeMoyne đã nói: "Ở đây, chúng tôi không tìm kiếm Rambo hay những anh chàng kiểm lâm đơn độc."

Tuần Địa ngục trong phần cuối của giai đoạn đào tạo đầu tiên kiểm tra xem liệu các binh sĩ SEAL đầy khát vọng có đạt được sự biến đổi bản thân cần thiết hay không. Trước Tuần Địa ngục, nhiều binh sĩ sẽ bị loại, và sau năm ngày của Tuần Địa ngục, 35% đến 40% sẽ phải rời đi. Trong suốt Tuần Địa ngục, các binh sĩ SEAL chỉ được ngủ tổng cộng bốn tiếng. Chương trình đào tạo được thực hiện dưới làn nước lạnh vào sáng sớm và đêm khuya tại vùng biển Coranado gần San Diego. Cùng lúc đó, phần lớn binh sĩ được tuyển phải chịu đựng nắng cháy và kiệt sức bởi các bài tập vào ban ngày. Trong suốt Tuần Địa ngục, nhiều khả năng các binh sĩ SEAL sẽ phải nhờ đồng đội cứu thoát khỏi hiểm nguy, và họ

cùng sẽ làm như vậy đối với đồng đội của mình.

Trong những tình huống leo thang, các binh sĩ SEAL có thể lấy được sự tự tin khi biết rằng tuần này mình vẫn còn sống sót và đồng đội của mình cũng vậy. Trong một thời gian ngắn, họ phải học những bài học quan trọng về khả năng lãnh đạo: rằng tinh thần của con người có thể và cần phải chịu đựng nhiều thứ, rằng các nhà lãnh đạo cần lãnh đạo với kỳ vọng cao, rằng kỹ năng làm việc nhóm là chìa khóa để hoàn thành nhiệm vụ.

Điểm đặc biệt của BUDS dưới sự chỉ đạo của Đô đốc Ray Smith nằm ở ngày cuối cùng trong đợt đào tạo thể chất. Sau sáu tháng tại BUDS, các ứng viên SEAL còn lại được phân công thử việc sáu tháng với các đội đang thi hành công vụ của SEAL. Trong thời khắc quan trọng này, trước khi các ứng viên bước vào giai đoạn thử việc của mình, Đô đốc Smith, người đã lãnh đạo Bộ chỉ huy chiến tranh đặc biệt Naval từ năm 1992 tới năm 1996, đã tới thăm hỏi họ. Nhưng Smith đã làm nhiều hơn việc thăm hỏi đơn thuần. Ông chủ động tham gia toàn bộ chương trình hoạt động của một ngày. Để chứng tỏ rằng ông không đòi hỏi ở họ những gì ông không thể làm được, vị Đô đốc, ở độ tuổi ngũ tuần, đã vượt qua các bài tập thể lực như những chàng trai ở độ tuổi đôi mươi.

Cuối ngày, Smith chụp ảnh với từng người trong khóa đào tạo sắp tốt nghiệp của SEAL. Tất cả mọi người trong số họ, khoảng 30 người, đều mặc đồ bơi kín thân. (Tôi đã cho hàng chục người xem một trong số những bức ảnh này. Không ai có thể nhận ra có người đàn ông 50 tuổi trong tấm hình.) Ngay giữa tấm ảnh là một dòng chữ giản dị: "Tôi sẽ không làm bất cứ điều gì ảnh hưởng tới danh dự của đơn vị tôi, hải quân tôi và quốc gia tôi."

Sau khi chụp ảnh xong, Smith ngồi lại một mình và trò chuyện với những học viên mới tốt nghiệp – cho thấy quan điểm có thể truyền đạt cho người khác của ông về ý nghĩa của việc trở thành một sĩ quan SEAL tại thời khắc có thể giảng dạy trong sự nghiệp của họ. Cũng như Jack Welch, người đã gặp từng lớp đào tạo giám đốc tại trung tâm đào tạo Crotonville của General Electric, Smith hiểu rằng có những bước ngoặt và những tình huống đặc biệt trong cuộc đời một con người khiến họ trở nên cởi mở hơn bao giờ hết với việc học hỏi và chấp nhận sự hướng dẫn của người khác. Đây là một trong những khoảnh khắc đó, bởi vậy ông đã bước ra khỏi cuộc sống thường ngày của mình để chạm tới từng binh sĩ trẻ trong thời khắc ấy.

Ngay tại thời điểm ngắn ngủi khi tinh thần và khả năng tiếp thu

của các học viên mới tốt nghiệp đang ở mức cao nhất, Smith đã dành thời gian giúp những người này hiểu được những trải nghiệm họ vừa kinh qua và giúp họ chuẩn bị hành trang cho tương lai. Ông đã trình bày quan điểm của mình về vai trò của SEAL trong việc thúc đẩy hơn nữa những lợi ích của Mỹ. Ông coi kinh nghiệm đó là sự khởi đầu cho cam kết lãnh đạo bởi "bất cứ ai, ở bất cứ nơi đâu, và vào bất cứ thời điểm nào". Sau đó, ông nói về cách các học viên nên sống và làm việc vì danh dự của SEAL.

Khi mô tả quá trình này, Smith chia sẻ với tôi: "Tôi nói về hành vi và tôi nói về quyền công dân, về vai trò của một sĩ quan SEAL, về những gì nhân dân kỳ vọng ở họ thật đặc biệt và làm thế nào họ có thể đáp ứng những kỳ vọng đó... Tôi nói với họ, 'Các bạn cần thích ứng với mọi hoàn cảnh và phải hoàn thành tốt hơn nghĩa vụ của một công dân Mỹ bình thường. Giờ đây, đó là trách nhiệm nặng nề của các bạn. Các bạn không thể được gọi là lực lượng Chiến tranh Đặc biệt Hải quân, và đừng kỳ vọng sẽ được đối xử đặc biệt. Các bạn phải hành động một cách đặc biệt.'"

Đối với hơn 20 cái đầu nóng đầy khát vọng, những người vừa mới chứng tỏ được rằng họ có thể hành động như những siêu nhân và có thể sống sót trong những tình huống khó có thể tưởng tượng nổi, lời khuyên về những sơ sót cá nhân và đạt được kỳ vọng của nhân dân về sự mẫu mực có thể không phải là những gì họ hào hứng nghe. Nhưng nếu có một khoảnh khắc nào đó họ cần phải nghe lời khuyên ấy, thì đó chính là lúc này, và nếu ai đó có thể cho họ lời khuyên ấy, thì đó chính là ngài Đô đốc. Và thực tế là việc ông đã làm điều đó trong một khoảnh khắc đặc biệt khiến tất cả mọi thứ trở nên đầy sức mạnh.

Một tổ chức đào tạo

Bên cạnh sự cần thiết phải có chương trình đào tạo trực tiếp từ các nhà lãnh đạo cấp cao, một trong những đặc điểm thú vị nhất của các tổ chức thành công là mức độ chủ động tham gia của các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ vào việc phát triển lãnh đạo. Đào tạo thực sự là một phần mã gen lãnh đạo di truyền của những tổ chức này, và là một trong những công cụ cơ bản được các nhà lãnh đạo sử dụng.

Tôi từng thảo luận với một nhà quản lý cấp trung tại Folsom của Intel, bang California. Tôi không đề cập tới việc mình đang viết một cuốn sách về các nhà lãnh đạo và công tác đào tạo, nhưng khi chúng tôi bắt đầu nói về thành công của Intel, nhà quản lý này đã khởi xướng chủ đề đó và cắt nghĩa nó trong vòng 30 phút. Chính

ông ta đã đưa ra một ví dụ hoàn chỉnh nhằm giải thích tầm quan trọng của đào tạo và những ai nên thực hiện công việc này.

Theo ông, về cơ bản, Intel đã trải qua thời kỳ khó khăn trong giai đoạn giữa thập niên 1980 "thời kỳ đó đã khiến chúng tôi phải thắt chặt công tác tuyển dụng. Trong một thời gian dài, chúng tôi tăng trưởng và tăng trưởng, nhưng không tuyển thêm người. Tuy nhiên, trong ba năm qua, lực lượng nhân sự của chúng tôi đã tăng lên gấp đôi. Kết quả là, một nửa số nhà quản lý của chúng tôi chưa bao giờ trải qua giai đoạn giảm sút trong kinh doanh, và chúng tôi đang mất dần một số nét văn hóa đầy khát vọng và đam mê." Để ngăn chặn điều này, Intel đã biến đào tạo trở thành một phần cụ thể trong công việc của mỗi người. Andy Grove thực hiện các khóa định hướng cho nhân viên mới và các khóa đào tạo quản lý cấp cao, đồng thời Grove cùng các nhà lãnh đạo cấp cao khác thường xuyên tổ chức các buổi thảo luận giải đáp thắc mắc của nhân viên.

Ông tiếp tục, không chỉ dừng lại ở đó, tất cả các nhà lãnh đạo tại Intel "từ Grove cho tới những nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm [những người đã làm việc cho công ty từ 12 tới 15 năm] đều được yêu cầu tham gia đào tạo, và một phần chế độ lương thưởng của họ được tính dựa trên hoạt động đó". Một số người giảng dạy những khóa đào tạo chính thức cho toàn tập đoàn. Một số khác giảng dạy những khóa học tại các công ty con trên toàn thế giới. "Đó không phải là phần lớn hoạt động được tính công trong các khoản tiền thưởng. Nhưng theo cách nói của Andy thì 'Đây là một nhiệm vụ quan trọng và chúng tôi muốn các bạn thực hiện nó.' Nếu các nhà quản lý không tham gia công tác đào tạo, công ty của bạn cuối cùng cũng sẽ rơi vào tình cảnh giống IBM đầu những năm 1990. Khi ấy, tất cả mọi khóa đào tạo đều được thực hiện bởi những người không phải là lãnh đạo, thậm chí chưa bao giờ làm việc cho công ty. Khi tình hình thay đổi, nhân viên của công ty không biết làm thế nào đưa ra được những quyết định khó khăn, bởi bạn chỉ có thể học hỏi kinh nghiệm và xin ý kiến từ những người đã thực sự trải nghiệm những điều đó."

Nhà quản lý đã trò chuyện cùng tôi nói rằng ông đang tổ chức một khóa đào tạo cho những nhân viên mới về cách làm quen và kiểm soát những mâu thuẫn có tính xây dựng. Tuy nhiên, theo ông, chương trình đào tạo tốt nhất sẽ diễn ra ngay tại công ty. "Khi một trong những nhân viên của tôi gặp vấn đề và họ không thể đối diện với nó, tôi sẽ trực tiếp gặp họ. Tôi sẽ hỗ trợ khi họ cần. Nhưng tôi luôn đảm bảo rằng họ phải đối mặt với nó. Khi tôi được đưa vào danh sách nhận email, nghĩa là một chuỗi những thư trả lời cho cùng một vấn đề nhất định, tôi biết rằng nhân viên của mình

đang không đối diện với vấn đề đó. Và đó là lúc tôi phải tham gia. Tôi nói với nhân viên 'Tôi sẽ giải quyết vấn đề cùng các anh nếu các anh muốn. Tôi sẽ tham gia toàn bộ cuộc họp của các anh.' Nhưng quan trọng nhất là họ phải học được cách đối diện với vấn đề, và công việc của tôi là giúp họ thực hiện điều đó." Chính thái độ về lãnh đạo và đào tạo này đã giúp Intel trở thành một công ty thành công.

Lãnh đạo là đào tạo

Mặc dù nhiều nhân vật mà tôi nhấn mạnh trong chương này là những giám đốc điều hành cấp cao của các tổ chức rất lớn, nhưng như nhà quản lý cấp trung của Intel đã nói, công tác đào tạo không thể chỉ giới hạn ở sự tiếp cận mờ nhạt của ban lãnh đạo cấp cao. Đúng là những nhà lãnh đạo dày dạn như Roger Enrico, Đô đốc Smith và Jack Welch có một di sản vô giá để truyền lại nhờ tinh hoa từ nhiều năm kinh nghiệm và thành công của mình. Đúng là những bài học quan trọng nhất thường đến trong những hoàn cảnh khó khăn nhất, thậm chí trong thất bại, bởi vậy bỏ lỡ những bài học khó có thể có được này sẽ thực sự lãng phí và tốn kém đối với tổ chức của họ. Tuy nhiên, có một thực tế là tầm quan trọng của đào tạo vượt xa những nội dung cụ thể được truyền đạt.

Đào tạo là trọng tâm của công tác lãnh đạo. Trên thực tế, thông qua đào tạo, các nhà lãnh đạo sẽ lãnh đạo được mọi người. Lãnh đạo không phải là chỉ định những hành động cụ thể. Nó không giống như việc in đơn hàng và yêu cầu thực hiện theo đúng đơn hàng. Lãnh đạo là làm cho người khác nhận thức được tình hình thực tế và hiểu được cần phải làm gì để từ đó hành động theo những cách có thể đưa tổ chức tới đích cuối cùng. Cho dù là đào tạo những điều đơn giản như nhiệm vụ nào cần được ưu tiên trong tuần, cho đến những điều phức tạp như làm thế nào để đưa ra được những quyết định đúng đắn, đào tạo là cách chuyển giao các ý tưởng và giá trị. Bởi vậy, để trở thành một nhà lãnh đạo ở bất cứ cấp bậc nào của tổ chức, bạn cũng cần phải là một giáo viên. Nói một cách đơn giản, nếu bạn không thể đào tạo, bạn cũng sẽ không thể lãnh đạo.

4

Quá khứ là điểm khởi đầu

Học hỏi từ kinh nghiệm

Những nhà lãnh đạo thành công học hỏi từ quá khứ của chính mình

• Những sự kiện đầu tiên xảy ra trong cuộc đời tạo nên những bài học mà họ sẽ sử dụng trong tương lai

• Họ chủ động tiếp nhận những bài học này và sử dụng chúng như kim chỉ nam cho bản thân

Câu chuyện của các nhà lãnh đạo tiết lộ về quan điểm có thể truyền đạt cho người khác của họ

• Ông của Tom Tiller đã dạy anh: "Cháu phải cố gắng"

• Fidel Castro đã dạy Roberto Goizueta phải biết chấp nhận rủi ro

Mọi người đều có một quá khứ hữu ích: Các nhà lãnh đạo là những người sử dụng quá khứ đó hiệu quả hơn

• Các nhà lãnh đạo nhận ra những thời điểm quyết định trong cuộc đời mình

• Họ chia sẻ những bài học kinh nghiệm thông qua lời nói và hành động

Mỗi chúng ta đều tự kể với bản thân những câu chuyện cuộc đời của riêng mình. "Cuộc trò chuyện trong đầu" thoáng diễn ra trong bộ não với tốc độ 200 từ một phút khi chúng ta không tập trung vào một thứ gì khác đã trở thành câu chuyện cuộc đời ta. Tôi nên làm điều đó, hoặc tôi sẽ không bao giờ vượt qua được điều

đó.

Tâm trí được hình thành với một mức độ đáng kinh ngạc bởi hành động sáng tạo và kiểm duyệt bản thân chúng ta. Chúng ta tạo ra cốt truyện riêng của mình. Và cốt truyện đó sẽ nhanh chóng chuyển thành một lời tiên tri tự ứng nghiệm. Các nhà tâm lý học đã phát hiện ra rằng cách con người kể câu chuyện của mình sẽ trở nên quen thuộc tới mức chúng dần trở thành công thức để đúc kết ra kinh nghiệm, để hình thành nên các tuyến trong bộ nhớ và cuối cùng là để dẫn đường cho cuộc đời họ.

- GAIL SHEEHY

Một trong những nhân tố khiến các nhà lãnh đạo trở thành những giáo viên giỏi là ở chỗ chính họ cũng là những học viên xuất sắc. Cuộc sống chứa đầy những bài học mà tất cả chúng ta đều đang học hàng ngày. Xét trên bình diện rộng lớn hơn, đó là ý nghĩa của đời sống. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo giỏi hơn phần lớn người bình thường trong việc nhận ra và áp dụng những bài học đó.

Tất cả chúng ta đều có thế giới quan, mạng lưới phức tạp những ý tưởng, giá trị và giả định về cách thức hoạt động của thế giới. Tất cả chúng ta đều có những đức tin cơ bản, chẳng hạn, bản chất tự nhiên của con người là độ lượng hay tham lam, chúng ta là nạn nhân hay là người điều khiển số phận. Và chúng tôi phát triển những quan điểm đó, những quan điểm hình thành nên phản ứng của chúng ta về thế giới, từ những kinh nghiệm trong quá khứ. Tuy nhiên, phần lớn mọi người không ý thức được những quan điểm này và không thể tìm ra nguồn gốc của chúng. Theo kinh nghiệm của tôi, các nhà lãnh đạo không chỉ có khả năng mà còn thật sự thực hiện được những điều đó.

Các nhà lãnh đạo thành công chủ động nghĩ về kinh nghiệm của mình. Họ đặt chúng vào trong tâm trí, phân tích và rút ra bài học từ những kinh nghiệm đó. Họ thường xuyên cập nhật và phát triển hệ quan điểm của mình trong quá trình thu nhận kiến thức và kinh nghiệm mới. Và họ lưu giữ chúng dưới dạng những câu chuyện để đưa ra những quyết định và hành động riêng đồng thời đào tạo và lãnh đạo người khác. Khi nghe các nhà lãnh đạo kể về cuộc đời mình, bạn sẽ học được quan điểm có thể truyền đạt cho người khác của họ.

Nhiều nhà lãnh đạo coi thời thơ ấu là khởi nguồn của những ý tưởng và giá trị quan trọng, và là thời điểm họ bắt đầu xây dựng nhiệt huyết và nghị lực. Chẳng hạn Bob Knowling, cựu phó chủ

tịch của Ameritech, hiện là CEO của công ty phần mềm tư nhân InternetAccess Inc., cho rằng sự quyết đoán và nghị lực của mình bắt nguồn từ một cuộc gặp gỡ khó chịu tại văn phòng phúc lợi khi ông bảy tuổi. Knowling, quốc tịch Mỹ gốc Phi, là một trong số 13 người con của gia đình. Ông cùng mẹ đến văn phòng phúc lợi để lấy tem phiếu thực phẩm. Khi mẹ ông hỏi rằng liệu bà có thể sử dụng số tem phiếu này để mua nhiều bơ lạc và giảm bớt những thực phẩm khác được không, người phụ nữ phụ trách quầy hàng trả lời: "Bà sẽ không đòi hỏi phải có nhiều bơ lạc hơn nếu bà suy nghĩ kỹ trước khi sinh ra những đứa trẻ này." Knowling nói "Tôi đã quan sát thấy sự thay đổi của mẹ và của chính tôi. Mẹ nắm tay tôi, và khi chúng tôi ra khỏi văn phòng đó, bà tuyên bố, 'Mẹ sẽ không bao giờ sử dụng dịch vụ phúc lợi nữa.'"

Theo Knowling, khi mẹ ông làm việc để thực hiện lời tuyên bố của mình, bà cũng bắt đầu chú trọng tới việc dạy con cái rằng chúng cần phải có trách nhiệm với cuộc sống riêng của mình. Kết quả là, thay vì tụ tập bạn bè trên hè phố, ông tham gia Câu lạc bộ Những chàng trai và chơi bóng đá, bóng rổ. Điều này giúp ông giành được một suất học bổng tại trường đại học Wabash, và tên ông được đặt cho một phòng ban mang đậm chất Mỹ. Sự nghèo khó đánh bại rất nhiều người. Knowling có một vài anh chị em vẫn đang bươn chải để thoát khỏi sự nghèo khó. Nhưng nhờ sự thay đổi của mẹ, Knowling chia sẻ, ông và những người em của mình đã học được bài học quý giá từ hoàn cảnh khó khăn của gia đình và tất cả đều thành công trong sự nghiệp. Ông nói: "Chúng tôi đã học được rằng, khó khăn xuất hiện là để vượt qua. Nếu thích nghi và điều chỉnh được, bạn sẽ vươn lên. Dù hoàn cảnh có tồi tệ đến đâu đi chăng nữa, mỗi chúng ta đều có cơ hội thành công."

Trong chương này, tôi muốn các bạn lắng nghe những câu chuyện về cuộc đời của một số nhà lãnh đạo mà tôi đã gặp trong quá trình tìm hiểu để viết cuốn sách này. Tôi chủ ý để những câu chuyện đó dưới dạng các đoạn trích mở rộng bởi một trong những điều thú vị nhất về cách các nhà lãnh đạo ứng dụng kinh nghiệm quá khứ của họ là khả năng chọn lọc bài học và cụ thể hóa chúng. Việc giải thích những bài học này cho tôi cơ hội được biên tập và phát triển chúng. Tôi muốn các bạn biết họ đã làm tốt đến mức nào. Tôi muốn các bạn trực tiếp quan sát phương pháp tư duy của họ.

Tom Tiller, CEO của Polaris

Tom Tiller là một trong những người trẻ tuổi thành công nhất nước Mỹ. 33 tuổi, anh đã trở thành người đứng đầu bộ phận sản xuất thuộc ngành hàng gia dụng trị giá 6 tỷ đô-la của General

Electric đồng thời là giám đốc điều hành sản xuất trẻ nhất tại đây. Ở tuổi 34, anh được Jack Welch, CEO của GE giao phó cho lĩnh vực kinh doanh silicon trị giá 1 tỷ đô-la. Từ đó, anh từng bước trở thành CEO của Polaris. Khi tôi hỏi Tiller rằng anh đã đạt được vị trí hiện nay như thế này, ngay lập tức anh kể cho tôi nghe về thời thơ ấu của anh. Chỉ sau vài phút, Tiller đã phác ra một bức tranh cụ thể về con người anh và anh hiểu rất rõ điều gì đã khiến anh đi trên con đường này. Quan trọng hơn, anh biết áp dụng những bài học từ quá khứ cho các tình huống trong hiện tại. Dưới đây là những câu trả lời của anh khi tôi đề nghị anh kể cho tôi về sự phát triển của bản thân.

Câu chuyện của tôi thật sự rất đơn giản. Tôi lớn lên tại một thị trấn nhỏ ở phía bắc Vermont mang tên Essex Junction, một nơi khá nhỏ. Thị trấn của tôi cách biên giới Canada khoảng 48km. Và cho đến khi học hết phổ thông, đó là nơi duy nhất tôi sống. Trường của tôi là một cộng đồng rất nhỏ. Tôi đã có những giá trị đặc biệt sâu sắc từ khi còn rất nhỏ cũng như một phần đạo đức nghề nghiệp của người Mỹ. Cả bang chỉ có 500.000 người. Số bò được nuôi tại đây còn nhiều hơn cả số dân… Bởi vậy, tôi sở hữu rất nhiều giá trị thuộc về những thị trấn nhỏ, tư tưởng cộng đồng, làm những điều đúng đắn, đối xử với mọi người như thể bạn sẽ sống với họ trong 20 hoặc 30 năm tới, chứ không phải 20 hay 30 phút. Và tôi nghĩ điều đó đã hình thành nên phần lớn con người cũng như lối sống của tôi.

Một người có ảnh hưởng vô cùng to lớn tới tôi với tư cách là người bạn đồng thời là người lãnh đạo chính là ông tôi. Ai cũng có một người có tầm ảnh hưởng với mình, và với tôi, đó chính là ông… Ông bỏ học khi lên lớp chín và là trụ cột của gia đình khi cụ tôi mất. Ông trở thành một người tự lập. Ông là một doanh nhân rất thành công. Ông điều hành rất tốt nhiều công việc kinh doanh khác nhau, phần lớn nhờ tư tưởng là bất cứ điều gì cũng có thể thực hiện được nếu bạn dành tâm sức cho nó. Ông sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng mới với những người trẻ tuổi nhất mà anh có thể hình dung. Ví dụ, khi tôi lên bảy hay tám tuổi, ông giao cho tôi chiếc xe Jeep của ông và để tôi tự lái nó. Tôi không lái xe trên đường chính, ông có một xưởng cưa và ông để tôi lái xe quanh xưởng cưa đó, chắc chắn tôi đã đâm vào một vài thứ, nhưng ông không lo lắng. Khi tôi 11 tuổi, ông để tôi lái một chiếc xe ủi đất nặng 24 tấn, một chiếc xe ủi đất khổng lồ và tôi chỉ có thể chạm tới bàn đạp của chiếc xe. Khi tôi 17 tuổi, tôi xây một đường băng cho máy bay. Ông nói với tôi: “Ông muốn đường bay này được xây dựng từ bây giờ cho tới hết mùa hè.” Tôi nói với ông: “Cháu chưa bao giờ xây được thứ gì cả.” Ông đáp: “Ông biết cháu chưa bao giờ,

nhưng hãy cố gắng tìm hiểu cách làm đi nào." Ý tưởng chỉ là "hãy cứ làm đi". "Hãy thử xem sao". Thật tuyệt vời khi được trò chuyện với mọi người, không có cách nào khác để tham gia cuộc chơi ngoài việc "Hãy cứ làm đi".

Tại GE, chúng tôi gọi đó là "mở rộng" hay "trao quyền". Ông không dùng những từ bóng bẩy như vậy để nói về điều đó, nhưng, như anh thấy đấy, ông đã đưa cho tôi chiếc cưa, chỉ cho tôi cả rừng cây và nói: "Từ giờ tới cuối tuần, những cái cây này phải được đốn xuống." Ý tưởng đó là mang đến cho bạn những nhiệm vụ bất khả thi với những gợi ý rất chung về cách thức thực hiện và yêu cầu bạn tìm cách hoàn thành nó.

Tôi và ông có mối quan hệ rất đặc biệt. Ông đã đấu tranh, đã phạm rất nhiều sai lầm cho mãi tới năm 35 hay 40 tuổi, ông mới làm tốt mọi thứ, cả về chuyên môn lẫn tài chính. Đối với ông, ý nghĩ rằng bạn không thể làm một điều gì đó không tồn tại trong thế giới này – cũng như ý nghĩ bạn phải hỏi han hàng tá người trước khi cố gắng thử làm một điều gì đó. Ý tưởng của ông là đừng sợ mắc sai lầm. Có thể bạn không muốn tự hủy hoại đôi chân của mình vì bước nhầm. Bạn muốn tìm hiểu những nguyên tắc cơ bản trước khi thực hiện, nhưng ông tôi lại thiên về ý nghĩ rằng hãy cứ thử, cứ khám phá và thích ứng dần với một điều gì đó, thay vì dành ra sáu năm, thuê về 53 nhà tư vấn và đòi hỏi sự tham gia của hàng tá người bên ngoài. Một điều quan trọng ông muốn nói với tôi là không có giới hạn về những gì ta có thể làm được. Anh biết đấy, tôi sinh ra trong một gia đình bình thường, cha tôi quản lý một trạm xăng, mẹ tôi cũng phải làm việc, ban đầu làm nội trợ, sau đó cũng góp sức trong công việc kinh doanh của gia đình, và tôi hiểu rằng không có giới hạn cho những gì ta có thể làm. Giới hạn duy nhất chính là bản thân chúng ta.

Điều tồi tệ nhất mà ta có thể làm trong cuộc đời là nói với ai đó rằng họ không thể làm được điều gì đó, hoặc mặc định rằng họ không thể làm được điều đó. Mọi người liên tục làm tôi bất ngờ với năng lực tinh thần vô hạn, có thể về thể chất như cuộc thi thể thao ba môn phối hợp Haiwaii [Ironman] hay một dự án trong công việc, hoặc bất cứ thứ gì. Con người có thể làm được bất cứ thứ gì họ muốn. Và, như anh thấy đấy, nhiều người nói về những giới hạn và sự bất khả thi, nhưng tinh thần con người là vô hạn. Tinh thần con người là một trong số ít những thứ vô hạn.

Till tiếp tục kể cho tôi nghe làm thế nào anh học được tư tưởng "thử thách là một thứ được làm bằng vàng bởi nó đồng thời là một cơ hội lớn".

Đội tuyển đấu vật của chúng tôi ở trường cấp ba thi đấu rất dở. Chúng tôi giống như trong Bad News Bears . Thậm chí huấn luyện viên cũng có ý định bỏ cuộc. Chúng tôi thua với tỷ số 2-14 và các thầy cô trong trường sẽ vô cùng thất vọng cũng như tức giận... Bởi vậy, chúng tôi quyết định rằng cả đội cần phải chơi tốt hơn đồng thời cam kết với nhau rằng ngay cả khi là Bad News Bears, chúng tôi vẫn có thể là đội tuyển tuyệt vời nhất. Là một đội, chúng tôi đã cùng nhau tập luyện để cố gắng thực hiện mục tiêu đó... Từ chỗ thua với tỷ số 2-14, chúng tôi đã giành chiến thắng với tỷ số 16-0, và mùa giải vô địch mới đang chờ đón chúng tôi vào năm tới. Chúng tôi muốn tham gia trại hè đấu vật nhưng một số thành viên không đủ khả năng tài chính để tham gia. Vì vậy, chúng tôi đã tìm ra cách hỗ trợ họ, và cả đội đều được tham gia. Cả đội đã đứng trên bục vinh quang cùng nhau. Chúng tôi đã tập luyện chăm chỉ cùng nhau. Vấn đề là ở chỗ tất cả các thành viên đều tham gia và cam kết luyện tập, thay vì chỉ một hoặc hai người. Và điều đó thật sự rất quan trọng

Sau đó, từ kinh nghiệm đấu vật của mình, Till đã kể cho tôi nghe về một bài học quan trọng khác.

Ban đầu anh không hề nghĩ rằng đấu vật là một môn thể thao đồng đội, đúng không? Nó giống với chạy việt dã hoặc những thứ tương tự như thế hơn, nhưng thực sự, đấu vật là một môn thể thao đồng đội bởi những gì anh thể hiện trong hai ngày cuối tuần phụ thuộc vào mức độ luyện tập của anh trong cả tuần. Mức độ luyện tập của anh lại phụ thuộc vào kỹ năng của đồng đội luyện tập cùng anh. Nếu nhìn vào những đội tuyển đấu vật thành công, anh sẽ nhận thấy rằng các nhà vô địch bang thường tới tham dự theo từng cặp. Một đội tuyển với nhà vô địch bang ở hạng cân 65kg chắc chắn sẽ có những thành viên tài năng ở hạng cân 65 và 70 kg... Do đó, luôn có sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đồng đội ở mức độ cao. Và nếu anh có thể nâng cao kỹ năng của toàn đội thì mỗi cá nhân cũng sẽ được hưởng lợi. Cũng giống như trong sản xuất: Bộ phận chế tạo có thể hoạt động không tốt nhưng nếu bộ phận hoàn thiện và bộ phận lắp ráp phối hợp với nhau thì bộ phận chế tạo cũng sẽ đạt hiệu quả cao hơn. Bởi vậy, tuy anh nâng cao hiệu quả làm việc của từng cá nhân, nhưng luôn tồn tại sức mạnh tổng hợp giúp nâng tầm cả đội. Và đó là điều rất quan trọng. Để có thể xây dựng những đội ngũ như vậy, việc tạo ra ý thức về mục tiêu chung là một phần quan trọng trong công việc thường ngày của tôi. Và tôi đã học được rất nhiều về điều đó trong phòng tập đấu vật khi còn học tại trường trung học Essex Junction.

Khi hồi tưởng lại những bài học quan trọng khác ảnh hưởng tới

cuộc đời mình, anh còn kể cho tôi nghe về bà Magnet.

Mỗi chúng ta luôn có một ước nguyện rằng ai đó có thể thực sự chỉ cho chúng ta biết điều gì là có thể. Mọi người đều có một người thầy đặc biệt trong cuộc đời, và cô giáo dạy tôi năm lớp 3 là một trong những người đã giúp tôi hiểu được rằng việc học hỏi thú vị tới mức nào. Một trong những điều thôi thúc tôi, từ bên trong, truyền cảm hứng cho tôi mỗi ngày chính là cơ hội được học hỏi. Đó chính là giá trị cốt lõi của tôi. Mỗi dự án hoặc công việc đều giúp tôi nâng cao khả năng học hỏi. Người giáo viên này thật phi thường. Tên cô ấy là Magnet. Ví dụ sau đây sẽ giúp bạn hình dung cô ấy điên rồ tới mức nào: ngày cuối cùng của năm học, cô đã trồng cây chuối và nhổ chiếc răng sâu như đã hứa với cả lớp. Nếu nói về những người lãnh đạo dễ bị tổn thường thì theo tôi, cô ấy là người dễ bị tổn thương nhất. Và cách quản lý lớp của cô rất khác so với phần lớn lớp học tại các trường công khác. Quan điểm của cô là "Các em cần phải tự làm bài tập của mình". Và chúng tôi thường làm bài tập từ 8 giờ đến 11 giờ sáng. Thời gian còn lại trong ngày chúng tôi có thể tự do phát triển. Lớp học của chúng tôi hoàn toàn không có trật tự. Tôi nhớ rằng chúng tôi đã thực hiện một bài tập lớn về sự hình thành của các thành phố, đại loại như vậy, và chúng tôi đã xây dựng một thành phố với kích thước tương đương với căn phòng. Chúng tôi đã thực hiện bài tập lớn và đầy sáng tạo mà cô đã thử thách chúng tôi, đồng thời đánh cược bằng kết quả của chính dự án đó.

Theo tôi, việc các học sinh cần phải tự làm bài tập của mình có nghĩa là đừng làm cho cuộc sống trở nên vất vả. Hãy làm cho cuộc sống vui vẻ. Có một số công việc thật sự chán ngán. Bạn cần tìm hiểu cả điểm mạnh lẫn điểm yếu của mình. Nhưng bạn cũng cần xây dựng sự hòa hợp cảm xúc với những người xung quanh. Được không nào? Cuộc sống không phải là sản xuất ra 6.200 chiếc máy giặt một ngày, nhưng điều đó cũng góp phần tạo nên cuộc sống. Đó là một phần của một mục tiêu lớn hơn. Và đó là điều thực sự truyền cảm hứng và khơi dậy tính sáng tạo trong chúng ta.

Khi nghĩ về những giá trị cốt lõi đã hình thành nên con người tôi, tôi nghĩ rằng việc phải đối xử công bằng với tất cả mọi người, dù xuất thân của họ như thế nào, thật sự rất quan trọng. Như anh biết, ông ngoại tôi, người thông thái nhất mà tôi từng gặp, không được giáo dục trong nhà trường. Nhưng những gì tôi học được khi ba tuổi cũng quan trọng như những gì tôi có thể học từ học vị tiến sĩ – tuy rằng theo các cách khác nhau. Đối xử công bằng với mọi người, với cùng cấp độ nhân phẩm, sự tôn trọng và giá trị [rất quan trọng với tôi]. Trong một đội, mỗi người đóng vai trò khác

nhau, nhưng bạn cần phải dành cho họ cùng một mức độ tôn trọng. Đạo đức nghề nghiệp cũng là một giá trị cốt lõi. Chấp nhận rủi ro, đón nhận cơ hội cũng là một giá trị. Phạm sai lầm nhỏ để thành công về sau cũng là điều quan trọng. Trước khi thực hiện một điều gì đó, đừng quá cầu toàn. Lôi kéo mọi thành viên trong đội tham gia thực hiện thay vì chỉ một hoặc hai người để có thể giành chiến thắng. Không phải chỉ vì vận động viên đấu vật hạng cân 126 pound mà là vì lợi ích của toàn đội tuyển đấu vật, nhờ đó mỗi thành viên đều có thể đóng góp công sức cá nhân của họ, đóng góp một phần nhỏ trong thành công chung cũng thực sự quan trọng.

Thật thú vị khi được lắng nghe Tom Tiller, cũng như thấy được những hành vi, cử chỉ của ông trong lúc kể chuyện. Càng nói, ông càng trở nên say sưa hơn. Rõ ràng rằng đối với ông, những câu chuyện ấy là nền tảng hình thành nên con người ông, và chúng là một phần trong cuộc sống thường nhật của ông. Hơn nữa, bởi ông có thể áp dụng những bài học từ những câu chuyện ấy, nên ông được biết đến như một trong những nghệ sĩ đột phá thành công nhất của GE. Một trong những đột phá quan trọng nhất mà tôi sẽ trình bày trong chương sau xảy ra trong ngành hàng gia dụng của GE, tại đó, khi vừa mới tốt nghiệp tại trường kinh doanh ở độ tuổi 29, ông đã cứu sống nhà máy sản xuất đồ dùng trong nhà bếp bằng cách khuyến khích tất cả mọi nhân viên trong nhà máy cùng tham gia khắc phục sai sót.

Tiller luôn tìm thấy những bài học từ quá trình trưởng thành của mình và truyền chúng lại cho người khác. Câu chuyện cuộc đời đã hình thành nên quan điểm có thể truyền đạt của ông – chiến thắng là dám đối diện với vấn đề chứ không phải né tránh. Thông qua các câu chuyện và sự tự kiểm chứng của mình, ông có thể truyền đạt quan điểm và cảm hứng cho người khác. Thậm chí, ông còn nói rằng việc dẫn chứng thêm một bài học ông đã học được không hề khó khăn, bởi "Về cơ bản, tất cả chúng ta không muốn trở thành kẻ thứ ba." Ông đã mang theo những bài học này tới Polaris, nơi ông, với tư cách là một CEO, đang nâng hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh lên một tầm cao mới.

Tất cả chúng ta đều có những câu chuyện

Một trong những truyền thuyết thú vị nhất về lãnh đạo là những nhà lãnh đạo phi thường được tạo ra trong những tình huống và sự kiện phi thường. Ở tuổi 32, Alexander Đại đế có thể chinh phục được phần lớn thế giới bởi tình hình địa chính trị của thời đại tạo cho ông vị thế đặc biệt để thực hiện điều đó. Sự giáo dục quý tộc

và những trải nghiệm riêng của Winston Churchill với tư cách là thành viên trẻ của Nghị viện Anh và Bộ trưởng Hải quân đã giúp ông thăng tiến và trở thành một trong những thủ tướng vĩ đại nhất của Vương quốc Anh. Nhưng lý lẽ rằng bạn cần phải có những trải nghiệm đặc biệt mới có thể trở thành nhà lãnh đạo thành công là vô căn cứ. Cuộc sống của mỗi người luôn đầy ắp những kinh nghiệm – tổn thương, bực bội hay vui vẻ – mà đều có thể đem lại những bài học quý giá.

Larry Bossidy trải qua những năm tháng có tính chất nền tảng khi làm việc trong xưởng sản xuất giày của gia đình tại Pittsfield, Massachusetts. Dick Stonesifer, nguyên là người đứng đầu ngành hàng gia dụng của GE, trưởng thành trong một gia đình công nhân tại Baltimore. Mary Petrovich, nhà quản lý trẻ làm việc cho nhà máy kiểm soát an toàn St. Clair Shore của AlliedSignal đã dành những năm tháng tuổi trẻ của mình để chơi bóng mềm (nhờ đó, cô giành được học bổng của trường đại học Michigan) và giúp người mẹ góa bụa của mình nuôi bảy người em. Không có câu chuyện nào trong đây là thần thánh đặc biệt. Nhiều người cũng có những câu chuyện tương tự như họ – một số câu chuyện thậm chí còn ấn tượng hơn. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là những nhà lãnh đạo thành công biết biến quá khứ của mình thành những câu chuyện hữu ích và thường xuyên tìm lại chúng để khơi nguồn cảm hứng cũng như kim chỉ nam dẫn đường. Tom Tiller đã làm điều này, và kết quả chính là hệ quan điểm có thể truyền đạt một cách cụ thể và trong sáng về cách phát triển con người thông qua việc nâng cao mục tiêu và nhấn mạnh tầm quan trọng của kỹ năng làm việc nhóm. Khi mọi người chất vấn ông về những chủ đề này, Tiller không cần phải nhờ đến câu chuyện điển hình của GE bởi ông có thể kể ra câu chuyện của riêng mình: một người cháu, một vận động viên đấu vật và giờ đây là một giám đốc điều hành. Khả năng sử dụng quá khứ để tạo ra những bài học cho tương lai cũng giống như bất kỳ kỹ năng lãnh đạo nào khác: Một số người có thể thành thạo kỹ năng này hơn những người khác, nhưng tất cả những người luôn có ý thức xem xét kinh nghiệm và học hỏi từ chúng đều có thể trở thành những nhà lãnh đạo tốt hơn.

Roberto Goizueta của Coca-Cola

Roberto Goizueta con, cựu chủ tịch công ty Coca-Cola, đã nâng giá trị của công ty lên cao hơn bất kỳ một vị CEO nào khác trong lịch sử. Khi ông lên nắm quyền điều hành năm 1981, Coke đã là một trong những công ty thành công và được nể trọng nhất nước Mỹ. Tuy nhiên, trong vòng 15 năm, ông đã giúp lợi nhuận của công ty

tăng gấp 7 lần và giá trị thị trường tăng gấp 30 lần. Thành công đó phản ánh một triết lý kinh doanh mà ông đã được học từ công việc kinh doanh mía của gia đình tại Cuba cũng như thể hiện thái độ luôn sẵn sàng chấp nhận rủi ro đã tiếp thu được từ Fidel Castro. Do không có cơ hội được trực tiếp trò chuyện với Goizueta về quá trình học hỏi này nên tôi không thể cung cấp cho các bạn toàn bộ câu chuyện của Goizueta qua lời kể chính thức của ông. Nhưng những dẫn chứng được đề cập sau đây rất nổi tiếng vì thường được ông trình bày trước công chúng, đồng thời thông qua hành động của mình, ông cũng chứng minh được những bài học mà ông đã học. Tôi viết về ông trong chương này bởi ông là một nhà lãnh đạo tầm cỡ thế giới, người có công thức thành công phản ánh rất rõ ràng quá khứ của bản thân.

Goizueta là người hòa nhã, vẻ phong nhã của ông có thể đánh lừa bạn ngay trong lần gặp đầu tiên. Khi được lựa chọn là chủ tịch của Coke, thái độ lặng lẽ và dè dặt khiến ông có vẻ như là một sự lựa chọn kỳ quặc đối với một công ty nơi hình ảnh của sự hứng khởi đóng vai trò rất quan trọng. Chính Goizueta cũng đã từng phát biểu trên tạp chí Fortune rằng: "Chúng tôi không biết cách bán hàng nhờ vào chất lượng sản phẩm… Tất cả những gì chúng tôi bán là hình ảnh của sản phẩm." Tuy nhiên, đằng sau vẻ ngoài khiên tốn là một người đàn ông sâu sắc và quyết đoán, người đã dệt nên triết lý thành công từ những kinh nghiệm sống phong phú của mình.

Lần đầu tiên quan sát hành động của Goizueta, bạn sẽ thấy triết lý kinh doanh cơ sở không phải lúc nào cũng hiển hiện ngay lập tức. Nhiều năm qua, ông đã mắc phải không ít sai sót và liên tục lặp lại lối mòn đó. Khi mới trở thành người đứng đầu Coke, ông đã đa dạng hóa các dòng sản phẩm thuộc thị trường nước trái cây, chỉ để thay đổi bản thân và sau đó phải bán đi phần lớn nhánh kinh doanh này. Năm 1982, ông mua lại Columbia Pictures, một thương vụ trên thực tế mang lại nhiều lợi nhuận nhưng lại là một khoản đầu tư thiếu trọng tâm, vì thế ông cũng đã loại bỏ chỉ sau 7 năm. Năm 1985, ông đã làm một việc mà rất nhiều người coi là một trong những hành động điên rồ nhất trong lịch sử kinh doanh, đó là từ bỏ công thức 100 năm của sản phẩm hàng đầu Coca-Cola đồng thời tung ra thị trường New Coke, sản phẩm sau này trở thành thất bại cay đắng nhất mọi thời đại. Ông tỏ ra là một người không biết cách vận hành công ty. Tuy nhiên, mặc cho những quyết định có vẻ sai lệch này, ông vẫn từng bước đưa Coca-Cola lên một tầm cao mới về lợi nhuận và giá trị cổ phiếu. Nếu đọc bất cứ bài phỏng vấn hoặc thư thường niên gửi các cổ đông nào của ông, bạn cũng sẽ thấy ông làm được điều này nhờ tuân thủ

một triết lý kinh doanh đã phát triển qua nhiều năm nghiên cứu và học hỏi từ kinh nghiệm của bản thân. Cũng như những nhà lãnh đạo thành công khác, ông ý thức được những gì mình biết và biết phải học nó ở đâu.

Goizueta xây dựng hai tiền đề cơ bản trong triết lý kinh doanh của mình nhờ người ông của mình, Marcelo, người đã di cư từ Tây Ban Nha tới Cuba vào những năm 1800 và sáng lập nên một đế chế bất động sản và kinh doanh mía đường. Khi Roberto còn là một cậu bé, ông của cậu đã nghỉ hưu, bởi vậy, ông dành cả ngày để trò chuyện và học tập với Roberto. Những cuộc trao đổi dài này ẩn chứa những chân lý mà nhiều thập kỷ sau vẫn còn là kim chỉ nam cho Goizueta tại Coca-Cola. Goizueta nói, một trong những điều ông học được từ người ông của mình là nên tập trung vào những gì quan trọng nhất. Là một doanh nhân, Marcelo hiểu rằng con người rất dễ đánh mất trọng tâm và lạc đường trong sự hỗn tạp, bởi vậy, ông đã dạy Roberto phải chú ý tập trung vào một số ít điều thực sự quan trọng. Cho tới ngày hôm nay, Goizueta chia sẻ: "Tôi là người có niềm tin sâu sắc vào dòng tiền. Lợi nhuận là thứ do con người tự tạo ra, nhưng tiền mặt vẫn là tiền mặt."

Một bài học khác khiến Goizueta phải cảm ơn ông của mình là về trách nhiệm của người sở hữu và trách nhiệm tạo ra giá trị cho công ty. Về phương diện kỹ thuật, cổ phần của Goizueta chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong nguồn vốn của Coca-Cola, nhưng ông nuôi dưỡng nguồn vốn đó như thể tất cả chúng đều là của ông. Ông đánh giá hiệu quả hoạt động dựa trên hai thước đo. Đầu tiên là giá trị thị trường gia tăng. Tiêu chí này xác định khả năng của công ty trong việc làm giàu cho túi tiền của các nhà đầu tư. Được giới thiệu bởi công ty tư vấn Stern Stewart, tiêu chí này đo lường sự chênh lệch giữ giá trị thị trường của một công ty – giá trị mà các nhà đầu tư thu được nếu bán công ty – và nguồn vốn mà các nhà đầu tư đã bỏ vào công ty trong suốt vòng đời của nó. Năm 1987, Goizuela cũng đã trình bày trong nội bộ công ty một công thức mang tên Giá trị kinh tế gia tăng, công thức này tính toán lợi nhuận trên lượng vốn đầu tư. Goizueta đánh giá mỗi đồng chi phí trên quan điểm rằng nếu dự án thu được 10% lợi nhuận như chi phí vốn lại lên tới 15% thì dự án đó không có giá trị kinh tế. Theo Goizueta, ý tưởng về công thức giá trị kinh tế tăng thêm khởi nguồn từ chính người ông của ông. Ông chia sẻ: "Bạn vay tiền với một mức lãi suất nhất định, đầu tư nó ở mức lợi suất cao hơn, và bỏ túi phần chênh lệch. Thật đơn giản."

Khi còn trẻ, gia đình giàu có của Goizueta đã gửi ông tới một trường trung học tại Mỹ để học tiếng Anh. Sau đó, ông theo học

ngành công nghệ hóa học tại Đại học Yale bởi ông nghĩ mình nên tiếp quản công việc kinh doanh của gia đình. Nhưng khi trở lại Cuba, ông cảm thấy không yên lòng. Được truyền cảm hứng từ tấm gương của người ông, ông muốn thử thách bản thân để xem liệu mình có thể tạo ra dấu ấn của riêng mình với thế giới không. Bởi vậy, ông đã hồi đáp một quảng cáo tuyển dụng khuyết danh trên báo và gia nhập Coca-Cola với vai trò là nhà hóa học mới tại Havana. Tuy nhiên, mọi việc tới sớm hơn ông dự định, Fidel Castro đã cho ông cơ hội để thực sự thử thách bản thân và phát triển sự nghiệp từ con số không. Năm 1959, khi Castro trở thành người lãnh đạo của Cuba, gia đình Goizueta bỏ trốn. Roberto tới Miami cùng vợ, ba người con, 40 đô-la tiền mặt và 100 cổ phiếu ủy thác của Coca-Cola tại New York.

Goizueta nói, kinh nghiệm đã dạy ông bài học quan trọng thứ ba: ngay cả khi đã mất tất cả mọi thứ, bạn vẫn có thể sống sót và trở nên giàu có. Trên thực tế, Castro đã dạy ông biết dũng cảm chấp nhận rủi ro. Bạn có thể tạo ra cơ hội nếu sẵn sàng bước tới ngay cả khi không có sự giúp đỡ. Kết quả là, ngay từ ngày đầu tiên làm CEO, ông đã thường xuyên đặt ra những câu hỏi và đề xuất các cuộc thử nghiệm chỉ để biết được điều gì sẽ xảy ra nếu mọi thứ được thực hiện khác đi. Trong tài liệu mô tả chiến lược cho những năm 1980 mà ông đã trình bày trước hội đồng quản trị khi trở thành CEO, ông nói: "Hành vi của chúng ta sẽ tạo ra những nhà lãnh đạo, những nhà quản lý giỏi, và – quan trọng hơn – những doanh nhân. Mong ước của tôi là chúng ta sẽ sáng tạo hơn thay vì chỉ phản ứng thụ động, đồng thời sẽ khuyến khích những hành động dám chấp nhận rủi ro thông minh của mỗi cá nhân."

Hành động dám chấp nhận rủi ro của Goizueta thể hiện ở những chiến dịch giới thiệu sản phẩm ra thị trường thành công như sản phẩm Coke dành cho người ăn kiêng hay sản phẩm Coke không chứa caffein. New Coke cũng vậy. New Coke là một ví dụ điển hình về cách các phần nhỏ trong triết lý của Goizueta được ghép lại với nhau và hình thành nên công ty Coca-Cola của ngày hôm nay. Sự dũng cảm của Goizueta trước rủi ro khiến ông dám thay đổi công thức cũ. Và sau đó, khi sự thay đổi này trên thực tế trở thành một thảm họa, ông nhận ra rằng cộng đồng người tiêu dùng đã mang tới cho ông một thông tin vô giá. Ông của Goizueta đã khuyên ông nên tập trung vào "những gì quan trọng", và giờ đây, mọi thứ đã trở nên quá rõ ràng với ông rằng điều quan trọng nhất đối với Coca-Cola chính là sản phẩm nguyên bản độc nhất của nó. Năm 1995, ông chia sẻ với Fortune rằng chỉ khi công tận mắt chứng kiến phản ứng của thị trường đối với New Coke, "tôi mới hiểu được sản phẩm nguyên bản đặc biệt tới mức nào". Một người am

hiểu tường tận tình hình lúc đó nói rằng: "Như một chiếc bóng đèn bật sáng. Aha! Đây chính là bản chất của thứ mà chúng tôi sở hữu." Kết quả là, Goizueta đã đẩy mạnh cuộc tấn công của mình đối với những nhánh kinh doanh không cốt lõi – về cơ bản là bán chúng đi để thu lời – và thu hẹp kinh doanh của công ty trong phạm vi thương hiệu của nó. Từ đó, Goizueta dành toàn bộ tâm huyết cho việc bán các sản phẩm đồ uống Coke. Nỗ lực này đòi hỏi phải thực hiện những việc đi ngược lại với các quyết định trước đây của ông, bao gồm bán Columbia Pictures và phần lớn các ngành hàng kinh doanh phụ trợ của công ty. Giờ đây, công ty Coca-Cola gần như chỉ bán Coca-Cola.

Nói rằng Goizueta đưa Coca-Cola trở lại tập trung vào tài sản chính của mình không có nghĩa rằng ông ngừng thúc đẩy quá trình tăng trưởng hay đổi mới. Ngược lại, thái độ sẵn sàng chấp nhận rủi ro và niềm tin rằng con người có thể tạo ra cơ hội riêng cho mình đã khiến ông áp dụng một chiến lược bán hàng mới không dựa trên quy mô của thị trường nước giải khát truyền thống mà dựa trên tổng lượng chất lỏng của dân số trên toàn thế giới. Chủ đề được ông thuyết giảng cho đội ngũ bán hàng của mình là trên thế giới có 5,7 tỷ người, mỗi người tiêu thụ 64 ounces chất lỏng một ngày, trong khi đó các sản phẩm của Coca-Cola mới chỉ chiếm 2 ounces. Bởi vậy, ông nói, cơ hội tăng trưởng thực sự không dừng lại ở những thị trường mới nổi, nơi các sản phẩm Coca-Cola chưa hiện diện, mà còn ở các thị trường đông dân như Nam California, nơi 62 ounces chất lỏng còn chưa được nắm bắt. Để cụ thể hóa hoài bão của mình bằng hình ảnh, ông đặt trên trang nhất bản Báo cáo Thường niên của Coca-Cola năm 1995 ký hiệu vô cùng lớn. Đội ngũ bán hàng của Coke trên toàn thế giới đã chuyển tải khát vọng này thành những hành động đột phá như hợp đồng hợp tác marketing với các nhà bán lẻ tại Mỹ và trang bị đội xe taxi đặc biệt tại Nam Phi để bán các sản phẩm Coca-Cola.

Nhìn lại thất bại của New Coke, Goizueta không hề cảm thấy hối hận. "Cho dù chúng tôi thông thái hay ngốc nghếch, đúng hay sai cũng không phải là vấn đề trong quá khứ và trong hiện tại… Nhiệm vụ của ban lãnh đạo là mang lại kết quả và những kết quả đó được tạo nên từ những điều nhỏ nhặt nhất." Đối với công tác đào tạo, Goizueta chia sẻ: "Một nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm có lần nói với tôi rằng tôi là con người của hành động. Nhưng tôi muốn viện dẫn một câu nói của nhà thơ Antonio Machado rằng 'Những con đường được tạo nên bằng cách bước đi." Và Roberto Goizueta đã thôi thúc các nhà lãnh đạo của Coke phải chấp nhận rủi ro. "Đừng khoác lá cờ của Coca-Cola xung quanh bạn nhằm ngăn chặn sự thay đổi. Điều quan trọng là bạn biết chỉ ra sự thiếu

nhạy bén đối với quá khứ để thể hiện sự tôn trọng đúng mực với tương lai."

Trong Báo cáo Thường niên năm 1995, Goizueta thể hiện mong muốn rằng di sản do ông để lại sẽ là một nền văn hóa "có khả năng thể chế hóa quá trình học hỏi nhanh chóng từ mọi phương diện của môi trường xung quanh: người tiêu dùng, khách hàng, đối tác, đối thủ, các tổ chức dường như không có liên quan, và tất nhiên là những sai lầm của công ty." Theo Goizueta, nền văn hóa đó "bao gồm cả bản thân tôi. Và tôi tự hào khi nói rằng tôi đã học được nhiều điều trong năm 1995 hơn bất kỳ năm nào trước đó, nhưng không nhiều bằng những gì tôi sẽ học được trong năm nay [1996]."

Cuộc đời Roberto Goizueta là những câu chuyện về những kỳ vọng lớn, thất bại bất ngờ và những phần thưởng vô cùng xứng đáng. Ông của Goizueta đã dạy ông làm việc chăm chỉ, gắn bó với công việc kinh doanh, tránh sự phức tạp và nỗ lực đạt được ước mơ. Fidel Castro dạy ông rằng không gì là không thể vượt qua. Thành công của ông tại Coca-cola là kết quả trực tiếp của thực tế rằng ông đã học được những gì được dạy bảo và ứng dụng chúng hàng ngày.

Debra Dunn của Hewlett-Packard

Khi tôi đề nghị Hewlett-Packard giới thiệu tôi với một số nhà lãnh đạo trẻ tài năng nhất của công ty, Debra Dunn là lựa chọn hàng đầu. 40 tuổi, Dunn đã là giám đốc bộ phận Kiểm tra và Đo lường. Bà phụ trách các sản phẩm trong đó có máy chủ video, modem cáp và công nghệ truyền dữ liệu không dây – tất cả đều là những sản phẩm công nghệ cao không đặc trưng đối với bộ phận lâu năm nhất của HP. Dunn là một trong những người phụ nữ có địa vị cao nhất tại thung lũng Silicon đồng thời là một trong những giám đốc bộ phận cao cấp nhất của công ty mà không có bằng kỹ sư. Bà cũng là một trong những nhà lãnh đạo cứng rắn nhất, hiệu quả nhất và được yêu thích nhất. Chịu trách nhiệm về chiến lược, hiện nay bà báo cáo trực tiếp cho Carly Fiorina, CEO của Hewlett-Packard; bà đã và đang là kiến trúc sư chủ chốt của quá trình chuyển đổi.

Khi gặp Dunn, tôi rất ngạc nhiên về hình dáng và cử chỉ của bà. Bộ trang phục sành điệu và mái tóc hai màu kiểu punk khiến bà có dáng vẻ của một ngôi sao nhạc rock hoặc một nhân viên quảng cáo trong ngành công nghiệp giải trí chứ không phải là nhà lãnh đạo của một phân khúc trị giá nhiều triệu đô-la của Hewlett-

Packard. Ngoài ra, bà còn cởi mở và thân thiện đến kỳ lạ.

Việc Debra Dunn có đôi chút phá cách không phải là điều đáng ngạc nhiên. Xuất thân của bà rất khác thường đối với một giám đốc doanh nghiệp gánh trên vai những trách nhiệm nặng nề. Nhưng bà đã đúc kết được những bài học từ tuổi thơ khó nhọc và kinh nghiệm điều hành hợp tác xã nhà ở và thực phẩm lúc còn trẻ để xây dựng nên những quan điểm hiệu quả và phong cách lãnh đạo có ý nghĩa đưa bà đứng vào hàng ngũ những nhà lãnh đạo giỏi nhất.

Khi tôi đề nghị bà kể cho tôi nghe về mình, bà nói: "Tôi lớn lên tại vùng West Palm, Florida, trong môi trường dành cho tầng lớp lao động... Có lẽ sự kiện có tầm ảnh hưởng lớn nhất đối với tôi, xét trên quan điểm lãnh đạo, đó là vào năm tôi 14 tuổi, bố tôi mất. Và mẹ tôi, một người phụ nữ giỏi giang đã làm việc suốt cả đời, phải gánh chịu sự mất mát lớn khi phải làm rất nhiều việc vốn thuộc trách nhiệm của cha tôi... Bởi vậy, mới 14 tuổi, tôi đã bắt đầu quản lý tài chính gia đình và làm những công việc tương tự. Một mặt, điều đó thật kinh khủng, nhưng mặt khác, nó cho tôi sự tự tin, giúp tôi vượt qua phần còn lại của cuộc đời. Tôi nghĩ rằng đó là yếu tố nền tảng để có thể trở thành một nhà lãnh đạo, bởi khi bị đưa vào một hoàn cảnh có vẻ bất khả thi, bạn vẫn tiến lên thì mọi thứ dường như sẽ là không bao giờ bất khả thi nữa."

Sự tự tin và quyết đoán mà Dunn đã xây dựng khi còn trẻ đã mang lại cho bà những thành công sớm. Bà chơi thể thao và tốt nghiệp xuất sắc. Sau đó, bà giành được học bổng của Đại học Brown, nơi Dunn chia sẻ rằng bà đã gặp phải vô vàn thử thách và học được những bài học quan trọng giúp hình thành nên phương pháp tư duy. Bà nói: "Sinh viên theo học Đại học Brown có xuất thân khác nhau trong xã hội. Đó là quãng thời gian trọng đại khi tôi biết ý thức về bản thân, về cách giúp mình hòa nhập với những hoàn cảnh khác nhau hoặc cách không phải hòa nhập mà vẫn đạt được thành công theo quan điểm riêng của mình." Vì thế, mặc dù hưởng nền giáo dục của Ivy League , bà vẫn theo đuổi niềm đam mê bắt nguồn từ hoàn cảnh sinh trưởng nghèo khó. Hồi tưởng lại, bà tự hỏi: "Tôi đã tìm hiểu một chuyên ngành độc lập – nó thể hiện điều gì trong tấm bằng đại học của tôi? Tôi nhớ – nó thể hiện: Các học thuyết cổ điển và Mác-xit về hình thái kinh tế xã hội bằng tiếng Latin."

Sau khi "thành công theo quan điểm riêng của mình" tại Đại học Brown, Dunn lựa chọn thứ mà bà mô tả là "một con đường sự nghiệp thay thế". Trong khi nhiều bạn cùng lớp lựa chọn những

công việc truyền thống tại phố Wall hay tiếp tục học cao học, bà đã làm việc cho một tổ chức phi lợi nhuận nhỏ. "Tôi đã hoàn thành khóa luận tốt nghiệp về đề tài hợp tác xã tiêu dùng… và yêu thích hình thái kinh tế dân chủ này. Tôi quyết định rằng tôi thật sự muốn làm việc trong môi trường đó. Bởi vậy, tôi đã sáng lập một tổ chức nhỏ tại Ann Arbor, Michigan có tên là NASCO, viết tắt của Hợp tác xã sinh viên Bắc Mỹ. Đó là một tổ chức gồm 10 người, trong đó có cả sinh viên… và tất cả chúng tôi kiếm được 8.000 đô-la một năm. Chúng tôi đều là những người trẻ đầy nhiệt huyết, và chúng tôi sẽ thay đổi cả thế giới. Nhưng chúng tôi thực sự không có bất kỳ nguồn lực nào…"

"Công việc của tôi ở NASCO có vẻ không liên quan tới những gì tôi đang làm hiện nay, nhưng đó vẫn thật sự là một trải nghiệm thú vị trên nhiều phương diện. Tất cả những hợp tác xã này phần lớn đều mang tính tình nguyện. Bởi vậy, việc khuyến khích mọi người tham gia làm tình nguyện viên khá khó khăn. Vì bạn không trả lương cho họ nên cũng không thể sai thải họ. Điều đó đòi hỏi tôi phải suy nghĩ rất nhiều về những vấn đề cơ bản như làm thế nào động viên mọi người, làm thế nào khiến mọi người phối hợp hiệu quả với nhau. Tại thời điểm đó, tôi không hiểu mối tương quan của nó với những việc tôi sẽ thực hiện sau đó, nhưng sau này, khi hồi tưởng lại những trải nghiệm đó, thật hữu ích khi nhận ra rằng về cơ bản, bạn cần phải thu hút mọi người đến một tầm nhìn xa hơn những gì họ đang cố gắng đạt được và giúp họ hiểu vai trò của họ trong một thực thể lớn hơn."

Trong bốn năm tiếp theo làm việc cho tổ chức phi lợi nhuận đó, bà tiếp tục học cách lãnh đạo và khích lệ mọi người. Tuy nhiên, bà cũng bắt đầu tự hỏi tại sao bà lại muốn lãnh đạo? Điều gì đã thúc đẩy bà tiến lên phía trước? Phải thừa nhận rằng có những thứ gọi là "duy lý và tự ảo tưởng" trong câu trả lời của bà, song trên hết, bà nhận ra rằng điều thực sự khiến bà say mê chính là "tạo ảnh hưởng tới cách mọi người làm việc với nhau… Khi tới thăm họ hàng tại thành phố Oil, bang Pennysylnia và trò chuyện với họ về cuộc sống công sở, tôi cảm thấy thật bất ngờ và kinh ngạc về phương thức hoạt động của doanh nghiệp nơi họ làm việc và nhân viên không được tôn trọng… Tôi [quyết định rằng tôi] cần phải có tầm ảnh hưởng tích cực lớn hơn trong cơ cấu quyền lực của tổ chức, hành động theo những giá trị vững vàng của mình. Và điều đó đã thật sự đưa tôi ra khỏi tổ chức thay thế đó và gia nhập công ty hiện nay. Tôi trở thành một phần trong dòng chảy chính và tạo ảnh hưởng tới phương thức làm việc và cách sống thực sự của mọi người."

Trong thời gian sống tại Boston và học hỏi như những nhà lãnh đạo mà bạn luôn đánh giá cao, bà đã nộp đơn xin học và được nhận vào trường kinh doanh Harvard. Tốt nghiệp Harvard, Dunn được HP tuyển về và tại đây, bà đã ứng dụng những giá trị xã hội và những bài học đã học được trong nền kinh tế "thay thế" rồi trở thành một nhà lãnh đạo đặc biệt hiệu quả trong giới doanh nghiệp Mỹ. Chẳng hạn, khi được giao một trong những nhiệm vụ đầu tiên trong sự nghiệp, trước kỷ nguyên tái cấu trúc, đó là thiết kế "nhà máy của tương lai" cho HP, bà đã vượt qua những lối tư duy thông thường khi loại bỏ cấp bậc giám sát và trao quyền quyết định nhiều hơn cho những người làm việc trong nhà máy. Trong suốt sự nghiệp của mình, bà luôn sẵn sàng bước ra khỏi chiếc hộp để giải quyết những vấn đề gây nhiều thách thức cho những phương pháp tiếp cận truyền thống.

Từ quá trình vươn lên trong một gia đình mồ côi cha và từ những thành công tại trường đại học Brown, bà đã học được rằng nếu đối diện với khó khăn và trực tiếp giải quyết nó, ta sẽ đạt được những thành công lớn. Với vai trò là nhà hoạt động cộng đồng, bà đã học được cách đương đầu với những biểu hiện chống lại sự thay đổi. Và lớn lên cùng người thân trong tầng lớp lao động, bà đánh giá cao tầm quan trọng của việc tôn trọng tất cả mọi người. Những bài học này đã tạo cho bà một nền tảng vững chắc để thành công tại HP.

Cuối cùng, bà nói, "Di sản tôi muốn để lại là giúp mọi người hiểu rằng đôi khi thật tốt nếu có những người không giống bạn. Có nhiều phương pháp khác nhau cũng như nhiều phong cách khác nhau cùng phù hợp. Và sự khác biệt không chỉ chấp nhận được mà đôi khi, nó còn tốt hơn."

Hành trình cảm xúc

Để giúp mọi người rút ra bài học từ kinh nghiệm riêng của họ, tôi đã nghĩ ra một bài tập nhỏ và thường yêu cầu mọi người thực hiện. Lấy một tờ giấy và vẽ lên đó một đồ thị đơn giản. Ở giữa trục tung, ghi "nhiệt huyết trung hòa", ở cuối trục tung, ghi "nhiệt huyết âm", và ở đầu trục tung, ghi "nhiệt huyết dương". Trục hoành thể hiện thời gian từ thời thơ ấu tới thời điểm hiện tại. Sau đó, đánh dấu trên đồ thị những thời điểm bạn cảm thấy đặc biệt tốt về bản thân trong cuộc đời, những thời điểm bạn cảm thấy đặc biệt áp lực và muốn buông xuôi, và những thời điểm bạn chỉ cảm thấy nhàm chán đơn thuần. Kết quả sẽ là hình ảnh mà tôi gọi là "Hành trình cảm xúc". Tiếp theo, hãy nhớ lại những gì đang xảy ra tại thời điểm đó, đồng thời nghĩ về những trải nghiệm đã hình

thành bạn với tư cách một con người và một nhà lãnh đạo. Bài tập này thường rất hiệu quả trong việc khám phá những bài học mà mọi người đã học được trong cuộc đời cũng như giúp họ xây dựng những quan điểm có thể truyền đạt cho người khác từ chính bản thân mình.

Tôi muốn chia sẻ với các bạn hành trình cảm xúc mà Gary Wendt, cựu CEO của GE Capital, đã kể lại cho tôi vào một buổi chiều tại chính phòng làm việc của ông. GE Capital là công ty dịch vụ tài chính của General Electric, hoạt động trong nhiều lĩnh vực kinh doanh, từ cho thuê xe tới bảo hiểm tới xử lý thẻ tín dụng. Lợi nhuận thuần của công ty hiện đang tăng trưởng gần 20% một năm trong suốt cả thập kỷ. Đây là một trong những tổ chức tài chính lớn nhất thế giới. Câu chuyện của Wendt đầy tính minh họa bởi nó chứa đựng những bước ngoặt và những thời điểm khủng hoảng mà nhờ đó, ông đúc kết được nhiều bài học cụ thể. Wendt vốn là một người lạc quan, với khiếu hài hước đầy vẻ tự trào và gây cười. Ông không phải là người sống trên nỗi đau, vì vậy thậm chí ngay cả khi đang mô tả về những giai đoạn cực kỳ khó khăn, đôi mắt ông vẫn lấp lánh, và ông mỉm cười khi nghĩ về tình cảnh khốn khó của mình. Nhưng, mặc cho giọng điệu vui vẻ – đây lại là một phẩm chất nữa của các nhà lãnh đạo thành công, đó là họ không nuôi dưỡng những vết thương của mình – câu chuyện của Wendt đã cho thấy rõ rằng ông đã học được một số bài học quan trọng nhất của mình trong những giai đoạn khó khăn.

Gary Wendt trưởng thành trong một cộng đồng nông nghiệp nhỏ gồm 700 người tại Rio, Wisconsin, một nơi mà theo ông "Nếu bạn trở thành một phần trong cơ cấu xã hội, bạn sẽ thành công". Bởi vậy, mặc dù chỉ là một đứa trẻ trong một gia đình không cần đến tiền, một trong những ký ức sớm nhất của ông là làm những công việc vặt quanh thị trấn với giá 65 cent một giờ. Sau đó, ông vào học tại một trường trung học nhỏ tới mức "Chúng tôi chơi bóng rổ, trong thời gian giải lao, chúng tôi ăn mặc chỉn chu để chơi trong một ban nhạc pep, sau đó lại mặc đồ phù hợp với trò chơi B team trong trường hợp họ cần người." Lần đầu tiên khi tôi ngồi chuyện trò với Wendt về sự lãnh đạo, ông đã nói đùa với tôi: "Tôi sẽ làm anh ấn tượng. Tôi là lớp trưởng trong các năm lớp 8, lớp 9, lớp 10 và lớp 12. Lý do duy nhất khiến tôi không làm lớp trưởng năm lớp 11 là vì tôi muốn nghỉ ngơi một năm. Điều sẽ không làm anh ấn tượng là lớp tôi chỉ có 28 học sinh."

Sau khi rời Rio, Wendt theo học trường Đại học Wisconsin và sau đó là Trường kinh doanh Harvard. Ông nói: "Trong suốt thời gian học cao học, không hiểu sao tôi có cảm giác rằng khi rời khỏi đây…

tôi có thể làm được bất cứ việc gì và tôi đã có mọi câu trả lời. Và đó chính là khi tôi học được hai trong số những bài học tuyệt vời nhất của mình." Đối với ông, chúng là những bài học mà một tổ chức lớn và phức tạp như GE "không bao giờ có thể cho bất cứ ai".

Trong khi Harvard là nơi tạo ra lực lượng các nhà hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư, các nhà tư vấn và các nhà quản lý chuyên nghiệp tài năng, Wendt nói rằng ông bị thu hút bởi lĩnh vực bất động sản. Bởi vậy, khi ông nhìn thấy một mẩu quảng cáo tại Trường kinh doanh Harvard thông báo: "Tôi đang chuẩn bị xây dựng một thành phố vòm tại Houston, và tôi muốn tuyển một số sinh viên của trường kinh doanh Harvard để hỗ trợ tôi các vấn đề về tài chính", Wendt đã ứng tuyển. Tuy nhiên, đại gia phát triển đô thị này lại là một người bán ô tô cũ tên là Harlan Lane. Lane trở nên giàu có trong lĩnh vực kinh doanh xe ô tô đã qua sử dụng bằng cách làm cho khách hàng của mình trở thành những người nổi tiếng. Nếu bạn mua một chiếc ô tô thông qua sự môi giới của Lane, ông ta sẽ đưa bạn lên truyền hình. Ông ta làm được điều này nhờ mua được một số lượng lớn khung thời gian phát sóng trên truyền hình vào nửa đêm từ các đài địa phương và đăng tải hình ảnh của những khách hàng mới của mình khi họ mua xe.

Lane nói với Wendt bằng giọng Texas khàn khàn về sự vĩ đại của bản thân [Lane] và rằng nếu Wendt tới đây làm việc với ông ta, "Chàng trai, tôi sẽ biến cậu thành một triệu phú. Tôi đã làm điều đó cho nhiều người, và bây giờ tôi sẽ làm cho cậu." Wendt cảm thấy rất hấp dẫn nhưng vẫn quyết định làm một thứ gì đó có tính chuẩn mực hơn. Tuy nhiên, Lane không từ bỏ. "Tôi đã ngồi với công ty mà tôi chuẩn bị làm việc cho, thương thảo hợp đồng với họ… nhưng không biết bằng cách nào, Harlan tìm ra và gọi điện cho tôi". Lane hứa: "Chàng trai, tôi cần một trong số các sinh viên của Trường kinh doanh Harvard như cậu. Cậu xuống đây và làm việc cho tôi, tôi sẽ mua cho cậu một chiếc Cadillac mới cứng." Sự kháng cự của Wendt tan chảy. Không phải vì chiếc Cadillac mà vì tính hài hước của vấn đề. "Tôi đã nghĩ 'Người đàn ông này là một tay hám tiền, nhưng thế thì sao chứ?'"

Wendt đến Houston với tấm bằng Harvard, sẵn sàng "xây dựng lại công ty của Harlan", ông kể, nhưng Lane ngay lập tức phá hỏng ưu điểm của mình. Ông ta sẵn sàng cho Wendt một trong những bài học quan trọng nhất đời mình. "Chàng trai", ông ta nói với Wendt, "trước khi cậu có thể làm việc gì đó cho tôi, cậu cần phải chứng minh với tôi rằng cậu có thể bán hàng. Cậu hãy ra ngoài và bắt đầu bán các lô đất đi." Theo Wendt, "Huyết thống Harvard tôi đang mang trong mình một cách đầy tự hào đã tách khỏi tôi." Sụp đổ,

không biết phải làm gì, ông đã suy nghĩ trong ba ngày. “Tôi không có tiền, tôi mới đưa vợ tôi tới Texas. Bởi vậy, tôi tới gặp Harlan.” “Được rồi, Harlan, tôi sẽ bán một số lô đất cho ông. Hãy đưa tôi bảng giá.” Ông ta nói: ‘Chàng trai, chúng ta không có bảng giá’. Và trước mắt tôi giờ đây là một nhà môi giới xe đã qua sử dụng: ‘Cậu hãy đi và thu về một hợp đồng hời nhất có thể và tôi sẽ nói cho cậu biết như vậy đã đủ tốt hay chưa. Được không?’”. Wendt nói, không có nhiều người trong những công ty như General Electric có cơ hội học được rằng kinh doanh là “sự thương lượng giá giữa hai bên. Đôi khi bạn sử dụng những cách phức tạp như truyền hình, và đôi khi bạn thực hiện điều đó bằng cách ngồi vào bàn và chỉ cho họ thấy đây là thực sự là chiếc ô tô tốt nhất họ có thể mua được. Nhưng Harlan đã dạy tôi về giá trị và định giá. Đó là bài học số một.”

Khi mọi việc tiến triển, Wendt “trong một tháng, đã bán được nhiều lô đất hơn bất cứ ai với mức giá cao hơn, và Harlan đã đến và nói: ‘Được rồi, bây giờ cậu được nhận vào làm.’” Sau đó ông ta rời đi, tới Arkansas và mua một ngân hàng. Ông ta để Wendt “phụ trách phân khu nhỏ này, nó giống như việc câu cá trong thùng, tôi muốn nói đến Houston, Texas, vào năm 1987, một tuyến đường cao tốc đã chạy qua khu đất này và thực sự không quá khó khăn để bán khu đất, và chúng tôi đã xây dựng những ngôi nhà. Nhưng Harlan đã tạo ra một thỏa thuận phức tạp theo nhiều cách, biến tôi thành triệu phú. Trên giấy tờ, tôi đã là một triệu phú chỉ trong vòng hai năm làm việc cho ông ta. Tuy nhiên, cổ phiếu của công ty được giao dịch rất ít, và ông ta đã đẩy giá cổ phiếu lên. Cuối cùng, ông ta gặp vấn đề về tài chính và công ty của chúng tôi bị thanh lý. Cũng trong thời gian đó, tôi đang điều hành công việc kinh doanh nhỏ của mình. Điều tôi học được lúc đó là làm thế nào để trả được lương. Việc này thật khó khăn bởi khi tình hình trở nên tồi tệ là lúc chúng tôi không còn bất cứ một khoản tiền nào. Về cơ bản, cứ thứ Sáu hàng tuần, kế toán của tôi sẽ thu thập toàn bộ số séc, tôi sẽ đặt chúng lên bàn và hỏi cô ấy rằng chúng tôi còn bao nhiêu tiền và quyết định xem ai được trả lương và ai không được trả lương. Câu chuyện khá dễ hiểu. Khoản đầu tiên phải thanh toán là các loại thuế cho chính phủ bởi nếu bạn không làm thế, họ sẽ tống bạn vào tù. Người thứ hai bạn cần chi trả là chính bản thân bạn. Và sau đó mới là bạn còn bao nhiêu tiền. Tôi nhớ rằng mình đã có một ngăn kéo đầy những tấm séc, nhân viên của tôi đến tìm tôi và những người kêu to nhất sẽ được trả lương…

“Tôi kể cho anh câu chuyện này bởi chúng ta không thường xuyên có những trải nghiệm như vậy ở những doanh nghiệp lớn, trải nghiệm về sự lo lắng xem sắp tới có đủ tiền để chi trả cho những

hóa đơn đang tới gần không. Và tôi luôn luôn ngẫm nghĩ về bài học đó, cũng như bài học về giá trị, hai bài học đặc biệt quan trọng trong kinh doanh. Những bài học đó rất khó dạy lại nếu bạn không thực sự có những trải nghiệm cá nhân." Wendt nói, những thử thách đó thật đáng sợ, nhưng bởi vì chúng là "những trải nghiệm cảm xúc", chúng được khắc sâu trong trái tim ông. Nếu chúng dễ dàng, có lẽ ông sẽ không thể học được nhiều như vậy.

Sau khi rời Texas với hai đứa con nhỏ và không có gì để minh chứng cho quãng thời gian hợp tác với Harlan trừ chiếc Cadillac ông vẫn giữ, Wendt vào làm việc cho một quỹ tín dụng đầu tư bất động sản nhỏ tại Coral Gables, bang Florida. Và khi ngành công nghiệp này phá sản vào năm 1973, ông đã được General Electric tuyển về để khắc phục nhiều vấn đề trong danh mục đầu tư bất động sản của công ty. Những vấn đề đó không lớn hơn một đốm nhỏ trong danh mục đầu tư bất động sản khổng lồ của General Electric, nhưng đó vẫn là một nỗi xấu hổ, Wendt nói, và Reg Jones, chủ tịch của GE muốn danh mục đó phải được làm sạch.

Wendt chia sẻ, ngay từ đầu, "tôi nghĩ mình đã hành động khác với phần lớn nhân viên của GE… bởi tôi trưởng thành từ một nền văn hóa mà bạn phải làm tất cả mọi thứ. Bạn cần phải tiến về phía trước. Và tôi không hiểu văn hóa cần phải có những chữ ký phê duyệt trên giấy tờ mỗi khi muốn thực hiện một việc gì đó." Hơn nữa, ông nói, "tin tốt là mọi người tại GE cảm thấy xấu hổ về các vấn đề liên quan tới bất động sản tới nỗi không muốn nói về nó. Và bởi vậy, tôi cứ tiến hành công việc của mình. Tôi đã khám phá ra rằng GE có rất nhiều tiền. Chúng tôi có một nghìn căn hộ chưa hoàn thành, và những căn hộ chung cư mới hoàn thành một nửa có giá trị bằng 0. Bởi vậy, tôi quyết định rằng chúng tôi cần hoàn thành những thứ này và một ngày nào đó, chúng phải có giá trị. Bởi vậy, tôi tiến tới hoàn thành tất cả các căn hộ, giữa năm 1976, thị trường đã trở lại và chúng tôi là công ty duy nhất có thứ để bán. Mọi thứ còn lại đều như những tòa nhà bị ném bom, tất cả căn hộ chúng tôi có đều rất đẹp, cờ tung bay ở mặt trước. Bởi vậy, chúng tôi đã bán hết một nghìn căn hộ vào năm 1976 và nhận đơn đặt hàng cho một nghìn căn hộ khác. Tôi không nghĩ mọi thứ lại xảy ra dễ dàng như tôi đã được đào tạo trên lý thuyết… Tôi không hỏi [bất cứ ai], tôi cứ thế tiến hành."

Không giống như những khoảng thời gian khó khăn khi làm việc với Harlan, Wendt nói rằng đây là giai đoạn cảm xúc tốt đẹp. "Tôi cảm thấy như mình là một doanh nhân lần đầu tiên trong sự nghiệp có tiền để tiêu dùng tùy ý." Và cũng chính trong giai đoạn này, Wendt lần đầu tiên nhận ra rằng "những người thành công

tại GE hay bất cứ nơi nào khác là những người theo đuổi công việc và hoàn thành chúng. Tôi tới đây, theo đuổi công việc và hoàn thành chúng bởi không biết có cách nào khác để làm việc đó… Tôi thực sự tạo được thời điểm bước ngoặt tại GE bởi năm đầu tiên đó, tôi không hề biết rằng mình không được làm theo cách khác.

Khi GE Capital lớn mạnh và Wendt ngày càng trở nên nổi bật trong công ty, ông tiếp tục làm việc như một doanh nhân và "hành động khác biệt". GE Capital ban đầu là một giải pháp để tài trợ vốn cho ngành hàng gia dụng trong thời kỳ suy thoái, nhưng nó đã phát triển thành một định chế tài chính đa dạng như những định chế khác, tập trung quản lý các danh mục nợ và cho thuê nhưng không quản lý tài sản. Đó là trước khi Gary Wendt đến. Ngày nay, nó là định chế tài chính lớn thứ năm tại Mỹ, và đạt được vị trí này một phần là bởi những nhà tài chính của Gary Wendt hiểu lĩnh vực kinh doanh của mình, chứ không chỉ hiểu phương pháp quản lý danh mục đầu tư, và họ sẵn sàng vấy bẩn bàn tay mình.

Hoàn thành các chung cư tại Florida là thành công đầu tiên trong chuỗi dài những thành công mà Wendt và GE Capital đạt được nhờ bước lên ghế nóng và quản lý tài sản mà công ty tài trợ vốn. Nhưng theo Wendt, chính Houston Astros đã cụ thể hóa những bài học thành một triết lý kinh doanh mạnh mẽ.

"Một trong những tài sản chúng tôi có là một phần khoản cho vay cùng với sáu ngân hàng khác và công ty Ford Motor Credit đối với tất cả các tài sản do thẩm phán Roy Hofheinz sở hữu, trong đó bao gồm Houston Astrodome và đội bóng rổ Houston Astros." Ông kể với tôi: "Vị thẩm phán này là một doanh nhân biết nhìn xa trông rộng, tuy nhiên ông lại bị đột quỵ và điều đó khiến ông mất tư cách pháp lý. Những người kế nhiệm không đủ khả năng điều hành công việc kinh doanh. Bởi vậy, khoản cho vay của chúng tôi bị trễ hẹn. Trong khoảng một năm rưỡi, chúng tôi, một thành viên trong nhóm các bên cho vay lớn này, chỉ làm một việc: chuyển tiền bất cứ khi nào họ yêu cầu chúng tôi chuyển, nếu không, họ sẽ đóng cửa Astrodome. Tuy nhiên, sau một thời gian, tôi quyết định rằng chúng tôi phải cứng rắn hơn. Chúng tôi không thể ngồi yên một chỗ. Và bởi vậy, tôi đã làm một bản đề xuất gửi tới các định chế tài chính còn lại để mua lại chúng với giá 30 cents một đô-la. Không có gì đáng ngạc nhiên, tất cả sáu ngân hàng đều đồng ý. Ford Motor nói: không, chúng tôi sẽ không làm vậy, nhưng chúng tôi sẽ là đối tác của các ông. Bởi vậy, chúng tôi và Ford cuối cùng đã mua lại gia đình Hofheinz và tiếp quản việc cho thuê Astrodome cũng như quyền sở hữu đội bóng chày Houston

Astros. Tôi sẽ không bao giờ có được niềm vui lớn hơn thế này trong đời… Chúng tôi hoàn toàn không hiểu về cách điều hành một đội bóng chày, nhưng chúng tôi đã quản lý đội bóng. Sau hai năm, chúng tôi đã thu lại toàn bộ số vốn bỏ ra, và lợi nhuận bắt đầu có được từ đó. Sai lầm duy nhất là chúng tôi đã bán đội bóng quá sớm. Lẽ ra chúng tôi nên giữ đội bóng lại. Anh biết năm 1978 tôi đã bán Houston Astros với giá bao nhiêu không? 11 triệu đô-la. Sáu năm sau, đội bóng được bán với giá 165 triệu đô-la. Tất nhiên, các ngân hàng thua lỗ nặng. Họ đã mất 70 cent trên một đô-la.

Wendt nói: "Lãnh đạo là trực tiếp có mặt, thực sự điều hành và ứng dụng logic kinh doanh vào lĩnh vực giải trí. Điều đó thật bất ngờ đối với chúng tôi: chúng tôi có một nhà quản lý chung giỏi và anh ta trung thực với chúng tôi. Chúng tôi hỏi 'Đội bóng chày của chúng ta thế nào?' Anh ta trả lời 'Không phải là một đội bóng giỏi'. Và trong năm đầu tiên, có một đại diện miễn phí, nhưng tin tôi đi, Reg Jones [chủ tịch của GE] sẽ không bao giờ cho phép chúng tôi trả cho vị trí chặn bóng trung tâm nhiều hơn lương của ông ấy. Khi đó, anh có thể thấy báo cáo bổ nhiệm của GE không? 'Cầu thủ bóng chày số một có cú ném uy lực và thuận tay trái có giá 1,2 triệu đô-la" chăng? Vâng. Vì vậy chúng tôi không thể làm điều đó. Chúng tôi biết mình sắp có một đội bóng tồi. Thực tế, đội bóng đã đi từ vị trí thứ tư đến vị trí thứ năm trong bảng xếp hạng trong suốt bốn năm chúng tôi sở hữu họ, nhưng chúng tôi đã tăng nhiều nhất số lần có mặt tại giải vô địch bóng chày quan trọng. Và chúng tôi làm được điều đó nhờ marketing giải trí chứ không phải bóng chày. Chúng tôi chuyển đổi chiến lược, từ chỗ quảng cáo về các cầu thủ và nói về sự tuyệt vời của đội bóng chúng tôi có, sang quảng cáo trên kênh truyền hình sáng thứ Bảy rằng nếu bạn tham gia trận đấu, bạn sẽ được tặng một cây gậy đánh bóng. Chúng tôi là những người đầu tiên thực hiện hình thức quảng bá đó. Nếu bạn tới tham dự tất cả các trận đấu trong năm của đội Astros, bạn sẽ có đầy đủ bộ trang phục và dụng cụ chơi bóng chày. Ý tưởng về quản lý vấn đề, quản lý tài sản và không vận hành như một định chế tài chính mà như một nhà quản lý các tài sản tài chính đến từ trường hợp của Houston Astrodome."

Hành trình lãnh đạo của Wendt nghe có vẻ hài hước. Tuy nhiên, do hiểu được hết những giai đoạn thành công cũng như thất bại, ông thu được những bài học quý giá cho bản thân. Trưởng thành trong một cộng đồng nông nghiệp nhỏ tại Rio, Wiscosin, ông đã học được về đạo đức nghề nghiệp và tinh thần trách nhiệm. Và quá trình bươn chải với công việc kinh doanh bất động sản bằng kinh nghiệm của Lane đã giúp ông sẵn sàng làm việc độc lập và có tính kinh doanh tại GE Capital. Trên thực tế, những bài học không

đúc kết được từ những kinh nghiệm này đã trở thành dấu ấn tại GE Capital. Sự tập trung của Wendt vào phương pháp tư duy khác biệt so với những người khác đã hình thành nên mô hình kinh doanh khác biệt của GE Capital so với các định chế tài chính khác. Wendt nói: "Khi một ngân hàng có một khoản cho vay trở thành nợ xấu, họ sẽ ghi nhận giảm ở một mức chiết khấu nào đó. Chúng tôi sẽ cố gắng thử cách đó trong một thời gian." Hơn nữa, niềm tin của ông vào thiên hướng kinh doanh đã dẫn tới cơ cấu phi tập trung của GE Capital, một cơ cấu mà theo Wendt là "một trong ba lý do chính làm nên thành công to lớn của chúng tôi."

Cách ứng dụng câu chuyện của nhà lãnh đạo

Những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất là những người gắn kết với câu chuyện lãnh đạo của họ. Một phần là bởi, như Gail Sheehy đã nói trong phần tóm tắt đầu chương, câu chuyện chúng ta kể cho bản thân mình "sẽ trở thành câu chuyện cuộc đời của chúng ta". Câu chuyện tự nó giúp hình thành nên thái độ, hành động và phản ứng của chúng ta. Khi hiểu câu chuyện của mình, chúng ta cũng sẽ hiểu được bản thân. Tuy nhiên, mọi câu chuyện đều đóng vai trò quan trọng như nhau bởi chúng tạo điều kiện cho những người khác hiểu về chúng ta. Những câu chuyện tạo nên những mối liên hệ chân thực và rất con người bằng cách cho phép người khác đi sâu vào tâm trí và cuộc sống của chúng ta. Với các nhân vật, tình huống và cao trào của mình, các câu chuyện thu hút người nghe với một mức độ cảm xúc và trực giác khó có thể chạm tới được bằng những lý lẽ dựa trên lý trí đơn thuần.

Chẳng hạn, sẽ dễ dàng hơn cho Tom Tiller khi giải thích mục tiêu phát triển bằng câu chuyện "đốn gã một triệu cái cây" của người ông của mình thay vì bằng những bức thư báo cáo thường niên của Jack Welch. Ai cũng có một người ông, và phần lớn mọi người ở một số thời điểm nào đó cũng đã thành công trong việc hoàn thành những điều tưởng chừng như không thể. Mary Petrovich của AlliedSignal có câu chuyện về con đường trở thành "nữ kỹ sư tóc vàng trẻ tuổi" và về cách cô và một nhóm công nhân UAW đã cải thiện hiệu quả làm việc sau khi hợp tác cùng nhau. Điều đó đã minh chứng rõ ràng hơn nhiều về phương pháp làm việc nhóm giữa ban quản lý và những công nhân làm việc theo giờ so với bất kỳ nghiên cứu nào của các nhà tư vấn quản lý về hiệu suất lao động. Và Gary Wendt đã yêu cầu các nhà lãnh đạo của GE Capital phải đàm phán được những hợp đồng có lợi hơn khi họ biết rằng ông hiểu về công việc của một người án bán hàng và về cuộc sống dựa vào kết quả của quá trình thương lượng giá.

Trong bốn chương đầu tiên, tôi đã trình bày trường hợp trong đó (1) các tổ chức chiến thắng khi họ có khả năng liên tục tạo ra các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc và (2) các nhà lãnh đạo là những người biết học hỏi, xây dựng các quan điểm có thể truyền đạt cho người khác và sau đó phát triển người khác trở thành nhà lãnh đạo. Trong phần còn lại của cuốn sách, tôi sẽ nói về những phẩm chất cụ thể mà tôi đã phát hiện được ở các nhà lãnh đạo và về cách các tổ chức và các nhà lãnh đạo chiến thắng đã đạt được thành công trong việc bồi dưỡng bản thân cho những người khác.

Vì lãnh đạo không phải là một tập hợp rời rạc các đặc điểm nên không tồn tại bất cứ một công ty đơn giản, thậm chí phức tạp nào, giúp trở thành hay thực hiện vai trò của một nhà lãnh đạo. Lãnh đạo là một mô hình tổng hợp của các quá trình, thái độ và hành vi được cân nhắc. Mỗi lãnh đạo có những trọng số khác nhau dành cho những thái độ khác nhau, đồng thời có những quan điểm có thể truyền đạt riêng. Tuy nhiên, họ đều có chung một đặc điểm là họ phát triển thái độ, hành vi và quan điểm thành công của mình bằng cách suy nghĩ về cuộc đời và nghiên cứu những kinh nghiệm. Và cuối cùng, họ đã xây dựng được một phong cách lãnh đạo hoàn chỉnh và hiệu quả.

5

Trọng tâm của lãnh đạo

Lãnh đạo bắt nguồn từ ý tưởng

Các tổ chức thành công được xây dựng dựa trên những ý tưởng cụ thể

• Những ý tưởng "định mức" định hướng cho mọi người

• Những ý tưởng "gia tăng" tập trung vào chiến lược, cấu trúc và triển khai

Các nhà lãnh đạo đảm bảo rằng những ý tưởng có tính thực tế và phù hợp

• Họ đánh giá sự biến động của thực tế và điều chỉnh ý tưởng khi cần thiết

• Các ý tưởng mang lại giá trị gia tăng quan trọng

Ý tưởng là khung hoạt động cho công tác triển khai ở mọi cấp bậc

• Ý tưởng cung cấp nền tảng cho quá trình ra quyết định của mọi người

• Ý tưởng khích lệ mọi người phấn đấu vì một mục tiêu chung

Năm 1964, khi thành lập công ty sản xuất giày thể thao nhỏ, Phil Knight đặt tên công ty là Nike, tên của nữ thần chiến thắng trong thần thoại Hy Lạp. Knight chọn cái tên này không phải để khẳng định khát vọng của ông mà là để thể hiện mục đích của công ty. Ông tuyên bố, Nike ra đời để giúp các vận động viên giành chiến thắng. Nếu điều đó đồng nghĩa với việc tập trung nguồn lực cho bộ phận thiết kế giỏi nhất trong ngành công nghiệp này, Nike

sẽ làm như vậy. Nếu điều đó đồng nghĩa với việc phải trả hàng triệu đô-la để Michael Jordan và những vận động viên tài năng khác dùng thử sản phẩm, xây dựng lòng tin và trở thành hình mẫu, Nike sẽ làm như vậy. Nike đã thành công bằng cách giúp khách hàng trở thành những người chiến thắng. Mọi quyết định và hành động được thực hiện bởi nhân viên Nike đều hướng tới thúc đẩy hơn nữa mục tiêu đó. Mục tiêu của Nike là giúp khách hàng trở thành những người chiến thắng hoặc ít nhất khiến họ cảm thấy mình là những người chiến thắng.

Ý tưởng duy nhất này, ý tưởng mà Phil Knight đã nêu lên hơn 30 năm về trước và tiếp tục đề xuất ngày nay, đã đưa Nike trở thành công ty sản xuất giày và trang phục thể thao hàng đầu thế giới, với tổng giá trị thị trường là 21 tỷ đô-la. Ý tưởng đó chính là nguyên tắc tổ chức định hướng cho mọi hoạt động của công ty. Cũng như khách hàng, các thị trường của Nike có nhịp độ nhanh. Mỗi ngày qua đều mang đến những nhu cầu và thách thức mới, đòi hỏi sự phản ứng tức thì từ lực lượng lao động gồm 14.000 nhân viên của Nike. Tuy nhiên, vì mọi thành viên của Nike đều hiểu rõ mục tiêu của họ là gì, nên họ tiếp tục có những đột phá phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu và thách thức này. Điều đó đã khiến Nike trở thành người chiến thắng.

Ý tưởng tạo ra nền tảng tri thức cho mọi hành động của con người. Trong thể thao, hiển nhiên rằng một vận động viên cần phải hiểu biết về môn thể thao mình đang chơi để có thể giành chiến thắng. Điều gì cần được kiểm chứng? Sân chơi thể thao có hình thức như thế nào? Mục tiêu là gì? Mục đích là gì? Nhưng trong kinh doanh, rất nhiều công ty – trong đó có một số công ty rất lớn – hoạt động hàng thập kỷ trên thương trường mà không biết mình đang cố gắng để đạt được điều gì. Cũng giống như Woody Allen, dường như những công ty đó tin rằng "80% thành công hiển hiện rõ ràng."

Đa phần các công ty khởi nghiệp với một ý tưởng trọng tâm rất tốt. Nếu không, họ sẽ không bao giờ có thể đứng dậy và vận hành. Tuy nhiên, qua thời gian, hầu hết các công ty đều đánh mất hướng đi của mình. Càng lớn mạnh, công ty càng lún sâu vào sự đa dạng hóa vì lợi ích riêng. Hoặc họ sẽ đạt được mục tiêu ban đầu và, như NASA sau khi đã đưa con người lên mặt trăng, thất bại trong việc xây dựng mục tiêu mới. Hoặc họ sẽ bị xao lãng bởi những mục tiêu khác. Trong bất cứ trường hợp nào, rốt cục họ cũng sẽ vượt ra khỏi nguyên tắc định hướng của mình, và thông thường, quên mất rằng mình cần một nguyên tắc định hướng. Các công ty và các nhà lãnh đạo thành công không bao giờ quên

điều đó.

Những người chiến thắng luôn đứng vững trên những ý tưởng được tuyên bố rõ ràng. Họ có một ý tưởng trung tâm cụ thể giải thích lý do khiến họ kinh doanh trong lĩnh vực này và làm thế nào họ có thể gia tăng giá trị. Họ có những ý tưởng tổ chức về cơ chế tương tác giữa các bộ phận khác nhau trong cùng một doanh nghiệp. Họ có những giá trị minh bạch về biểu hiện của những hành vi kiểu mẫu cũng như những hành vi không được chấp nhận. Và, quan trọng nhất là, những ý tưởng này được mọi thành viên của tổ chức chia sẻ và thấu hiểu. Chúng cung cấp cho các thành viên một khung trí tuệ và một thước đo nội bộ để đánh giá tính đúng đắn trong những hành động của họ. Bằng cách xác định cuộc chơi và thiết lập các quy tắc của cuộc chơi, ý tưởng tạo điều kiện cho mỗi cá nhân có thể hoạt động độc lập và thực hiện hành động sẽ đưa mọi người cùng tiến tới thành công.

Đầu những năm 1960, khi John F. Kennedy nói rằng ông muốn Mỹ đưa con người lên mặt trăng, NASA đã huy động hàng chục nghìn nhà khoa học và kỹ sư để triển khai ý tưởng trọng tâm này. Mỗi người trong số họ, làm việc tại hàng trăm phòng nghiên cứu tách biệt, đã định hướng tất cả các nghiên cứu của mình vào việc đạt được mục tiêu này, và chỉ trong vài năm ngắn ngủi, Neil Amstrong đã đặt chân lên mặt trăng. Một thế kỷ trước, Theodore Vail đã xây dựng công ty Điện thoại và điện báo Mỹ dựa trên ý tưởng về một "dịch vụ toàn cầu". Mục tiêu của công ty là cung cấp dịch vụ điện thoại tiêu chuẩn và cơ bản đến với mọi gia đình tại Mỹ. Trong gần 100 năm, ý tưởng này đã dẫn đường cho mọi hành vi và quyết định của AT&T, về điều hành cơ chế độc quyền có điều tiết, phát triển công nghệ và cơ cấu tổ chức. Henry Ford sáng lập công ty Ford Motor dựa trên một ý tưởng trọng tâm mà ông đã đánh cắp từ ngành công nghiệp dệt may, đó là sản xuất hàng loạt. Ray Kroc sáng lập nên McDonald's dựa trên ý tưởng đánh cắp từ Henry Ford, gọi là sản xuất đồ ăn nhanh hàng loạt. Và Tom Monahan xây dựng Domino's Pizza dựa trên ý tưởng trọng tâm về "giao một chiếc pizza tiêu chuẩn trong vòng 30 phút" tới nhà bạn. Trong mỗi trường hợp, các ý tưởng nền tảng đóng vai trò như những quy tắc tổ chức dẫn dắt hàng nghìn con người cùng theo đuổi một mục đích chung.

Những nhà lãnh đạo thành công hiểu rằng ý tưởng là công cụ thiết yếu cho quá trình hình thành và thúc đẩy một tổ chức. Họ xem việc tạo ra ý tưởng là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của mình. Và họ tạo ra ý tưởng bằng cách không ngừng tiếp thu những thông tin mới, suy nghĩ về những kinh nghiệm riêng

và tìm kiếm sự hiểu biết sâu sắc – không chỉ về thị trường, lĩnh vực và hành vi con người, mà còn về một thế giới rộng lớn hơn xung quanh.

Tại các tổ chức thành công, nguồn ý tưởng không phải là vấn đề; thực tế là nhà lãnh đạo tối cao theo đuổi ý tưởng, phổ biến chúng trong toàn tổ chức và khích lệ những người khác tạo ra ý tưởng. Đối với các tổ chức mà tôi đã nghiên cứu, ý tưởng được truyền bá qua hệ thống cấp bậc. Nhân viên ở mỗi cấp bậc đều dựa trên ý tưởng trung tâm của công ty để phát triển những ý tưởng cải tiến hoạt động của chính mình và tạo ra ý tưởng cho các đơn vị ở dưới họ. Những ý tưởng tốt ở mọi cấp bậc sẽ đưa những tổ chức này tới thành công.

Sức mạnh của ý tưởng

AlliedSignal, được sáp nhập với Honeywell, là một công ty nơi những ý tưởng đơn giản và thẳng thắn đã tạo nên một thế giới khác biệt. Trước khi Larry Bossidy được bổ nhiệm vào vị trí CEO năm 1991, AlliedSignal thiếu vắng những nguyên tắc hoạt động cụ thể. Ed Hennessy, vị CEO trước đó của công ty, đã phát triển AlliedSignal thành một tập đoàn hoạt động trong ba lĩnh vực – ô tô, vật liệu kỹ thuật (chủ yếu là nhựa và hóa chất) và hàng không vũ trụ. Nhưng ông không có một ý tưởng trung tâm về những gì ông muốn công ty đạt được. Ông chủ yếu tập trung vào sự tăng trưởng thông qua mua lại. Và ông trọng việc thưởng cho các nhà quản lý khi họ tìm ra những cơ hội mua lại mới, bởi vậy không ai chú trọng nhiều tới việc thực sự điều hành công việc kinh doanh. Chiến lược này phù hợp với công ty trong một số giai đoạn. Tuy nhiên, bước sang những năm 1990, công ty đã gặp rất nhiều khó khăn. Công ty có lợi suất cận biên thấp hơn so với vị trí thị trường, quá nhiều khoản nợ và một dòng tiền âm.

Khi chuyển tới General Electric từ AlliedSignal năm 1991, Bossidy đã đối diện với thực tại. “Khi tôi tới đây… công ty này giống như một cuộc hôn phối kỳ lạ giữa những công ty khác nhau mà ở đó, không ai thực sự cố gắng gắn kết với nhau. Có 52 khu vực tách biệt… và ít nhất ba công ty khác nhau.” Bởi vậy, ông nhanh chóng xây dựng một tập hợp ý tưởng thống nhất làm cơ sở cho việc điều hành tất cả các lĩnh vực kinh doanh. Trước hết, ông tuyên bố, AlliedSignal sẽ hoạt động như một công ty đơn nhất; mỗi đơn vị sẽ hoạt động theo một phương thức được thiết kế nhằm tối đa hóa thành công chung của toàn công ty thay vì hoạt động như một đơn vị độc lập. Và, ông nói thêm, thành công của công ty sẽ được đo lường không phải ở tốc độ tăng trưởng doanh thu đạt được vì

lợi ích riêng của nó, mà thông qua lợi suất của các cổ đông. Mục đích của AlliedSignal là mang lại cho các cổ đông mức lợi suất luôn cao hơn so với mức lợi suất họ có thể thu được từ những khoản đầu tư tương đương, và nhân viên công ty sẽ được khen thưởng dựa trên năng lực làm việc cho chính công ty thay vì dựa trên khả năng tìm kiếm các cơ hội mua lại công ty khác.

Kết quả từ những nỗ lực của Bossidy thật đáng kinh ngạc. Kể từ khi ông bắt đầu công cuộc chuyển đổi, tổng lợi suất AlliedSignal dành cho các nhà đầu tư ở mức trên 500% so với mức dưới 200% của chỉ số Bình quân Công nghiệp Down Jones. Trong năm đầu tiên ông giữ chức vụ CEO, giá trị thị trường của công ty đã tăng từ 3,6 tỷ đô-la lên 6,1 tỷ đô-la và sau đó là 22,2 tỷ đô-la vào tháng 6 năm 1997. Sau khi lỗ 273 triệu đô-la năm 1991, công ty đã công bố khoản lợi nhuận 1,02 tỷ đô-la của năm 1996. Tốc độ tăng trưởng doanh thu, vốn ở mức trung bình 1,14% trong năm năm trước khi ông tới, đã tăng lên mức trung bình 5% hàng năm kể từ khi ông nắm quyền điều hành. AlliedSignal vẫn tiếp tục thực hiện các thương vụ mua lại, nhưng những thương vụ đó là một phần được cơ cấu trong chiến lược tăng trưởng vững vàng của mỗi nhánh trong ba nhánh kinh doanh của công ty.

Điều tuyệt vời trong công cuộc chuyển đổi của Bossidy thể hiện sức mạnh đáng kinh ngạc của ý tưởng trung tâm là AlliedSignal đã đảo ngược tình hình hoạt động của mình mà vẫn giữ được phần lớn các lãnh đạo cấp cao của công ty. Trong suốt quá trình lội ngược dòng, ông vẫn giữ lại ba người đứng đầu của ba nhánh kinh doanh là Dan Burnham, Fred Poses và John Barter. Họ đều làm việc tại AlliedSignal từ trước khi Bossidy chuyển đến.

Barter rất tin tưởng vào tuyên bố rõ ràng của Bossidy về định hướng của công ty vì ông đã khởi động quá trình lội ngược dòng. “Trước kia, chúng tôi đã hoạt động như một công ty môi giới. Trọng tâm luôn hướng vào thương vụ mua lại tiếp theo. Tại sao chúng tôi lại làm như vậy? Bởi hoạt động sản xuất kinh doanh không phải là trọng tâm. Những gì Larry làm là mang đến trọng tâm và khả năng đó.”

Nghịch lý của ý tưởng: Gia tăng và định mức

Hai châm ngôn của Larry Bossidy về vấn đề thống nhất công ty và hoạt động vì các cổ đông được giới học thuật gọi là những ý tưởng “định mức”. Đó là những nguyên tắc lớn, quan trọng nhất, có tính định hướng và rất cần thiết để đảm bảo rằng mọi người đều làm việc vì một mục tiêu chung. Tuy nhiên, bản thân những nguyên

tắc ấy không đủ để biến AlliedSignal trở thành người chiến thắng, bởi chúng không đề xuất được một chiến lược hay bất kỳ hành động cụ thể nào có thể giúp mọi người đạt được mục tiêu đó. Vì mục đích đó, mỗi đơn vị kinh doanh trong công ty cần phải sáng tạo ra những ý tưởng "gia tăng" riêng của mình.

Đối với các nhà lãnh đạo, nhu cầu dành cho ý tưởng định mức và ý tưởng gia tăng thể hiện một nghịch lý. Nghịch lý đó là "thừa nhận đồng thời hai chân lý có vẻ không thống nhất với nhau để khám phá ra một chân lý cao hơn." Đối với các nhà lãnh đạo, một trong hai chân lý đó nói rằng có rất nhiều ý tưởng gia tăng thúc đẩy sự cải tiến liên tục cũng như mô hình tiến hóa của sự thay đổi. Chân lý còn lại lập luận rằng bạn cần những ý tưởng lớn, đột phát để tạo ra những sự thay đổi theo chiều hướng phát triển. Chân lý quan trọng hơn tất cả mà các nhà lãnh đạo thành công học được, đó chính là bạn cần cả hai chân lý đó. Bạn cần cả ý tưởng gia tăng và ý tưởng định mức, và hai loại ý tưởng này phải hòa hợp với nhau. Ý tưởng định mức cung cấp khuôn khổ cho sự phát triển ý tưởng gia tăng, và ý tưởng gia tăng định hình những hành động giúp triển khai ý tưởng định mức.

Vấn đề tồn tại trong nhiều công ty là họ đã dành quá nhiều thời gian cho ý tưởng gia tăng, và không ai lùi lại để quan sát bức tranh toàn cảnh. Vài năm trước, Toyota đã tạo ra một dòng ý tưởng gia tăng ổn định cần thiết cho sự cải tiến liên tục – kaizen. Mọi công ty trên thế giới đều từng muốn hệ thống sản xuất tức thời của mình được tinh gọn và linh hoạt như của Toyota. Lợi nhuận của Toyota lúc đó đạt mức lý tưởng, nhưng công ty không tạo được những ý tưởng định mức giúp sản xuất ra những sản phẩm mới và tốc độ tăng trưởng doanh thu ấn tượng. Chỉ sau khi Honda giành được vị trí dẫn đầu với hai sản phẩm sáng tạo là Accord và Acura thì Toyota mới tỉnh giấc. Tuy nhiên, ngay lập tức, kẻ thông thái Toyota đã cho ra mắt Lexus và Camry, hai dòng xe hết sức thành công, để chứng tỏ rằng mình là bậc thầy trong việc ứng dụng nghịch lý định mức và gia tăng.

Nhu cầu dành cho ý tưởng định mức và ý tưởng gia tăng không chỉ dừng lại ở cấp điều hành. Tại các tổ chức thành công, nhân viên ở mọi cấp bậc đều được kỳ vọng và đều có thể tạo ra cả hai loại ý tưởng đó. Tại ServiceMaster, Bob Hutchins, nhà quản lý quan hệ khách hàng phụ trách bệnh viện Chicago, đã gặp phải một thách thức lớn: cắt giảm chi phí và nâng cao chất lượng. Ông nhận ra rằng hoạt động của mình đòi hỏi sự thay đổi định mức, một phương pháp tư duy lại đối với công tác làm sạch bệnh viện. Một khi ý tưởng định mức trở nên rõ ràng, ông có thể huy động

mọi người cùng tạo ra ý tưởng gia tăng để đạt được sự cải tiến cần thiết. Ý tưởng của Hutchin về chuyển đổi hoạt động của bộ phận mình sẽ không phù hợp với yêu cầu về ý tưởng định mức của Bill Polard hay Calos Canty, những người chịu trách nhiệm cao nhất về toàn bộ công ty. Tuy nhiên, do nó đòi hỏi sự thay đổi toàn diện trong bản thân Hutchin cũng như hoạt động của bộ phận ông, ý tưởng đó là định mức đối với ông.

Những ý tưởng hay có thể truyền đạt cho người khác

Tại AlliedSignal, tài năng đặc biệt của Larry Bossidy chính là năng lực trong việc xây dựng ý tưởng cụ thể, nhờ đó, chúng có thể được truyền đạt cho người khác và chuyển thành hành động. Là một nhà lãnh đạo, điều quan trọng là Bossidy phải phát triển được một nhóm những ý tưởng định mức về mục tiêu của AlliedSignal. Nhưng việc này sẽ chỉ có giá trị rất nhỏ nếu ông không thể truyền đạt lại chúng cho những người khác theo cách mà họ có thể thực hiện chúng. Các tổ chức chiến thắng đạt thành công bởi các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ đã dựa vào ý tưởng của cấp trên để xây dựng nên những ý tưởng định mức lớn cũng như những ý tưởng gia tăng cụ thể hơn nhằm giúp bộ phận của mình đạt được kết quả mong muốn. Để thực hiện điều này, họ phải hiểu rõ và nắm lấy chính những ý tưởng nền tảng.

Hàng năm, Bossidy đều công bố một danh sách gồm ba mục tiêu cụ thể sẽ trở thành mục đích của mọi nhân viên tại AlliedSignal. Việc công bố này thay đổi hàng năm vì Bossidy đã phát triển ý tưởng và điều chỉnh chúng theo hướng phù hợp với sự biến đổi của hoàn cảnh. Nhưng tầm nhìn cốt lõi vẫn không hề thay đổi: Chúng ta sẽ trở thành một công ty hàng đầu, khác biệt và thành công trong mọi hành động của mình. Chúng ta sẽ thực hiện điều đó bằng cách chú trọng vào các cổ đông, vận hành như một công ty thống nhất, làm hài lòng khách hàng và nâng cao năng suất để chiếm lĩnh thị phần hoặc tăng lợi nhuận biên. Năm 1996, ba mục tiêu ưu tiên là:

• Đưa sự hài lòng của khách hàng trở thành ưu tiên hàng đầu.

• Thúc đẩy tăng trưởng và hiệu quả hoạt động bằng những quy trình toàn diện đạt chất lượng quốc tế.

• Thực hiện tất cả các cam kết của công ty, bao gồm cam kết về dòng tiền và lợi nhuận thuần.

Bossidy đã thiết kế mục tiêu ưu tiên hàng năm nhằm giúp các nhà

lãnh đạo ở mọi cấp độ trong cơ cấu tổ chức của AlliedSignal có thể xây dựng và triển khai các ý tưởng định mức và ý tưởng gia tăng cần thiết để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Khi tôi cùng nhóm nghiên cứu của mình thực hiện rất nhiều cuộc phỏng vấn với AlliedSignal, chúng tôi cảm thấy thực sự ngạc nhiên khi được chứng kiến sự thành công của Bossidy trong việc truyền tải thông điệp của mình. Tại mỗi đơn vị kinh doanh mà chúng tôi có dịp ghé thăm, chúng tôi đều thấy những ý tưởng của ông được phổ biến và lan tỏa trong toàn công ty.

Mary Petrovich là tổng giám đốc của phân xưởng giới hạn an toàn của AlliedSignal tại St. Clair Shores, Michigan. Cô có mái tóc màu vàng, mắt xanh, đang ở độ tuổi ba mươi và lớn lên trong một ngôi nhà cách không xa so với phân xưởng. Cô là chị cả trong một gia đình có tám anh chị em và là người đầu tiên vào được trường đại học. Sau khi tốt nghiệp với tấm bằng kỹ sư, cô làm việc cho General Motors trong ba năm trước khi trở lại trường kinh doanh Harvard. Cô gia nhập AlliedSignal từ năm 1993. Tháng 2 năm 1996, khi chúng tôi hỏi cô về ba mục tiêu ưu tiên của phân xưởng, câu trả lời của cô đã phản ánh tuyên ngôn của Bossidy:

• Đưa sự hài lòng của khách hàng trở thành ưu tiên hàng đầu

• Phối hợp các hoạt động và các quy trình, đảm bảo rằng các nhân viên có thể làm việc cùng nhau

• Đạt được những con số, thực hiện mọi cam kết

Tuyên ngôn của cô cũng tương tự như của Bossidy, nhưng đây không phải là sự lặp lại đơn thuần ý tưởng của cấp trên bởi tiếp theo đó, cô đã tiến tới xây dựng những mục tiêu phù hợp với bối cảnh của phân xưởng đồng thời giải thích ý nghĩa của những mục tiêu đó đối với cô cũng như đối với 500 nhân viên tại St. Clair Shores:

Tháng này, chúng tôi sẽ tổ chức họp toàn công ty. Và tôi sẽ trình bày cụ thể với tất cả mọi nhân viên về những mục tiêu ưu tiên của năm. Mục tiêu đầu tiên là đưa sự hài lòng của khách hàng trở thành ưu tiên hàng đầu. Tương lai của chúng tôi ở đây, cho dù là một năm, hai năm hay mười năm, đều sẽ phụ thuộc vào khả năng của chúng tôi trong việc gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Khi tôi mới vào công ty, chất lượng và hiệu quả phục vụ của chúng tôi thật khó đo lường. Cả hai đều đang được cải thiện, nhưng chúng tôi cần phải làm tốt hơn nữa… Và chúng tôi nhận biết sự hài lòng của khách hàng bằng cách xem xét ba yếu tố. Đó là (1) chất lượng

sản phẩm và (2) số lượng ý kiến phàn nàn nhận được... và (3) số lần thực hiện đơn hàng đúng thời gian.

Tôi sẽ giải thích về mục tiêu ưu tiên thứ hai như sau... chúng tôi không thể đạt được những con số trừ khi chúng tôi có quy trình để thực hiện việc đó. Chúng tôi có rất nhiều sáng kiến. Chúng tôi có rất nhiều người giàu nhiệt huyết, và chúng tôi cần phải làm việc thông minh hơn, chứ không phải cần mẫn hơn. Chúng tôi cần phải sắp xếp phù hợp những con người này. Chúng tôi cần phải phối hợp những sáng kiến được lựa chọn... Nếu tập trung vào chỉ số sai sót bằng 0, chúng tôi sẽ có được sự hài lòng của khách hàng và giảm chi phí. Nhưng chúng không cần phải làm điều đó với sự phối hợp của các kỹ sư chất lượng. Chúng tôi không thể chỉ để nguồn nhân lực tài năng này [các chuyên gia chất lượng] thực hiện những dự án đặc biệt và để những tổ chức chất lượng phụ trách những vấn đề riêng của họ. Họ cần phải phối hợp với nhau. Vì vậy, các quy trình và các sáng kiến đang được tích hợp với nhau... Ý tưởng ở đây là chúng tôi triển khai các sáng kiến này không phải chỉ để đánh dấu vào các cột nhiệm vụ hoàn thành nhằm thỏa mãn các đồng nghiệp[tại trụ sở chính] ở Morritown và Southfield, chúng tôi triển khai chúng bởi chúng đóng vai trò tối quan trọng trong việc đưa chúng tôi tới điểm đích mà chúng tôi cần đến xét trên khía cạnh hiệu quả hoạt động và mức độ hài lòng của khách hàng...

Mục tiêu ưu tiên thứ ba là đạt được những con số, thực hiện mọi cam kết... Trong môi trường của AlliedSignal, bạn phải đạt được những con số hoặc phải ra đi. [Trong quá khứ], chúng tôi không đạt được những con số và chúng tôi xứng đáng phải ra đi... Tôi nghĩ nếu bạn hoàn thành hai mục tiêu đầu tiên, bạn cũng sẽ đạt được mục tiêu về những con số. Nếu bạn khiến khách hàng hài lòng, và bạn đang theo đuổi những cơ hội tốt có tính thúc đẩy [với những người phù hợp]... bạn sẽ đạt được mục tiêu đó.

Petrovich và nhân viên của cô đã cùng thay đổi nhà máy St. Clair Shores, nâng cao chất lượng và mức độ dịch vụ đạt mức tiêu chuẩn phù hợp với những nhà máy khác của AlliedSignal và biến khoản lỗ hàng năm thành khoản lãi.

Chúng tôi cũng có trải nghiệm tương tự khi phỏng vấn Curt Clawson. Clawson là tổng giám đốc bộ phận sản xuất bộ lọc và bugi của AlliedSignal. Người đàn ông cao và gầy, ở độ tuổi 30 có tên Clawson này chịu trách nhiệm về 200 triệu đô-la doanh thu bán hàng cho các khách hàng bên ngoài và hàng trăm triệu đô-la sản phẩm cung cấp cho các bộ phận khác của AlliedSignal. Giọng

nói chậm đặc trưng đến từ miền Nam bang Indiana gây cho người ta ấn tượng sai lầm về cường độ cạnh tranh của anh (khi còn học đại học, anh là đội trưởng đội bóng rổ Purdue). Câu đầu tiên anh nói là lời xin lỗi vì đã mặc comple để tham gia buổi phỏng vấn của chúng tôi. "Bình thường tôi không hay ăn vận thế này. Nhưng hôm nay, tôi vừa tới Detroit cùng một khách hàng."

Clawson là một trong số các nhà lãnh đạo đang tạo được sự chú ý tại AlliedSignal. Không giống với Jack Welch, người đã thống nhất nhiều đơn vị tự trị tại GE bởi ông cho rằng những đơn vị này đã tạo ra quá nhiều sự dư thừa, Larry Bossidy chủ ý duy trì nhiều bộ phận kinh doanh hạch toán lãi lỗ độc lập nhất có thể. Lý do là bởi điều đó mang tới cho Curt Clawson và những người như anh cơ hội phát triển thành những nhà lãnh đạo kinh doanh thông qua việc tạo ra những ý tưởng riêng và điều hành cuộc chơi của chính mình.

Là một trong số các nhà lãnh đạo trên, Clawson đã dựa trên những mục tiêu ưu tiên của Bossidy để xây dựng ý tưởng trung tâm riêng của mình dành cho bộ phận sản xuất bộ lọc và bugi. Cũng giống như Bossidy, anh cố gắng tránh những chiến lược phức tạp và chỉ tập trung vào một số ít ý tưởng cụ thể. Anh nói: "Bạn sẽ gặp phải rất nhiều vấn đề khi bắt đầu kinh doanh như trong một bài tập tình huống của trường kinh doanh Harvard [trường mà Clawson từng theo học]". Anh nhấn mạnh thêm: "Công việc của tôi tại AlliedSignal rất phức tạp. Tôi nhận được một khối lượng đáng kể thông tin từ cả cấp trên và cấp dưới. Cùng lúc đó, tôi có quyền tự do và phải đưa ra các quyết định của mình." Và đây chính xác là điều Bossidy mong muốn. Sau khi đưa ra định hướng, ông để Clawson và đội ngũ của anh, những người sâu sát hơn với thị trường, đưa ra những quyết định riêng của họ.

Mục tiêu ưu tiên của Clawson dành cho bộ phận sản xuất bộ lọc và bugi năm 1996 là:

• Cắt giảm mạnh mẽ chi phí

• Tăng trưởng có chọn lọc

• Trao quyền cho nhân viên

Danh sách của Clawson không gần với danh sách của Bossidy như Mary Petrovich, nhưng cũng phục vụ cho cùng một mục tiêu, đó là đưa đội ngũ nhân viên tới con đường mà anh tin rằng sẽ dẫn họ tới thành công. Clawson nói anh không trực tiếp lặp lại những

mục tiêu ưu tiên của Bossidy bởi bản thân Bossidy đã làm cho chương trình nghị sự của mình quá rõ ràng. Anh chia sẻ: "Cảm ơn Larry, khi bạn bước vào bất kỳ tòa nhà nào, bạn đều có thể nhìn thấy những điều bạn cần phải làm: Bùm. Đạt được những con số."

Clawson, cũng như Petrovich, dành rất nhiều thời gian để giải thích cho nhân viên và đảm bảo rằng những ý tưởng của anh cũng rõ ràng và quan trọng đối với họ như những ý tưởng của Bossidy đối với anh. Anh nói anh luôn cố gắng làm cho các mục tiêu ưu tiên trở nên cụ thể nhất có thể đối với mọi nhân viên, đồng thời khuyến khích họ tạo ra những ý tưởng riêng. Cũng như Petrovich, anh làm điều này một phần thông qua việc thể hiện sự chú trọng đến những vấn đề chi tiết. "Tôi phải có thời gian xuống nhà máy, lấy ra một bộ lọc như thế này [anh cầm lên một bộ lọc] và nói, 'Làm thế nào chúng ta có thể khiến cho mẫu thiết kế này trở nên bớt phức tạp hơn? Nhờ vậy, chúng ta có thể đưa hai công nhân ra khỏi dây chuyền sản xuất này và cắt giảm chi phí dành cho nguyên vật liệu? Tôi phải làm được việc đó. Nếu tôi có thể làm điều đó hai hoặc ba lần khi tới thăm nhà máy, mọi người trong công ty sẽ tìm ra. Việc làm này không chỉ giúp bản thân tôi mà còn giúp các nhân viên hiểu về lĩnh vực kinh doanh của mình. Họ ý thức được rằng tôi quan tâm đến những gì họ thực sự đang làm… [Và kết quả] sẽ có tính lan truyền. Lần tới khi tôi đến thăm nha máy, sẽ có hàng dài những người muốn cho tôi xem những gì họ đã làm được kể từ lần cuối cùng tôi tới thăm họ."

Ý tưởng "định mức" của Bossidy dành cho AlliedSignal chắc chắn không đến từ bên ngoài. Trên thực tế, một khi ông nói về những ý tưởng đó, chúng có vẻ như rất hiển nhiên: AlliedSignal hoạt động vì lợi ích của các cổ đông, và để thực hiện được, cần phải làm hài lòng khách hàng. Tuy nhiên, đề xuất mạnh mẽ của ông về những ý tưởng này đã tạo ra những bước tiến đáng kể trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nhờ nỗ lực tổng hợp của tất cả các nhân viên AlliedSignal hướng tới một mục tiêu chung và một sự thấu hiểu chung về con đường dẫn tới mục tiêu ấy.

Ý tưởng là nhân tố truyền nhiệt huyết

Trong những chương trước, tôi đã nói về cách những ý tưởng tốt gắn kết đội ngũ nhân sự trong công ty bằng cách mang đến cho họ sự hiểu biết cho phép họ tạo ra những ý tưởng tốt để đạt được mục tiêu chung. Trước khi tôi trình bày về cách các nhà lãnh đạo thành công phát triển những ý tưởng tốt, tôi muốn làm rõ vai trò quan trọng hơn của ý tưởng. Đó chính là truyền nhiệt huyết và thúc đẩy mọi người hành động.

Ý tưởng xâm nhập vào tâm trí mọi người và mở cho họ những cơ hội mới. Và khi những cơ hội này đủ hấp dẫn, chúng sẽ thúc đẩy mọi người hành động. Khi John Kennedy dám nói lên ý tưởng rằng người Mỹ có thể đưa con người lên mặt trăng, hàng triệu người, không chỉ người Mỹ, ngay lập tức háo hức với việc biến ý tưởng đó thành sự thật. Những ý tưởng về quyền lợi và sự tự do đã truyền nhiệt huyết cho người Anh nổi dậy vào năm 1215 và buộc vua John phải ký vào hiến chương Magna Carta . 150 năm sau, một trong số những ý tưởng này đã thúc đẩy các thuộc địa của Mỹ tuyên ngôn độc lập và tiến hành một cuộc cách mạng chống lại người Anh. Và trong thế kỷ này, những ý tưởng cộng sản về sự phân chia của cải công bằng đã thôi thúc các nông dân Nga đứng lên lật đổ kẻ cai trị họ. Quyền lực tuyệt đối của những ý tưởng này đã khiến những con người này mạo hiểm với cuộc sống của họ và tiến hành những cuộc chiến tranh đẫm máu để thành lập và bảo vệ cộng đồng họ.

Trong kinh doanh, ý tưởng truyền nhiệt huyết cho con người không chỉ bằng cách mở rộng quan niệm của họ về những điều có thể, mà còn mang tới cho họ một mục tiêu hấp dẫn và xứng đáng để nỗ lực đạt được. Trước khi Phil Knight xuất hiện, các chuyên gia của ngành đã nghĩ rằng đế chế 2 triệu đô-la Adidas sẽ mãi mãi là người dẫn đầu. Không ai dự báo được rằng Nike sẽ trục xuất Adidas khỏi vị trí thống trị thị trường quốc tế từ nhiều thập kỷ nay. Tuy nhiên, sự độc đáo trong ý tưởng giúp khách hàng của Nike trở thành người chiến thắng đã khiến nhân viên của Knight say mê và hứng khởi. Nike mang đến cho nhân viên của mình cơ hội được tập trung vào sân chơi và đo lường hiệu quả làm việc của họ trong những trò chơi giành chiến thắng và hồ sơ kỷ lục về tốc độ. Công ty cũng mang đến cho họ cơ hội được trở thành người chiến thắng, và họ mau chóng nắm lấy cơ hội để "được làm điều đó".

Knight đã tạo ra một công thức hiệu quả không chỉ bởi đó là khái niệm thông minh đối với thị trường mà còn bởi nó là một tiếng vang đầy hứng khởi đối với những người làm việc cho Nike.

6

Giá trị: Thể hiện bằng lời nói và hành động

Những tổ chức thành công có những giá trị mạnh mẽ

• Những giá trị này xác định hành vi được kỳ vọng

• Giá trị hỗ trợ các mục tiêu trung tâm của tổ chức

Những nhà lãnh đạo thành công hành động theo các giá trị - cả riêng tư và công khai

• Đạo đức cá nhân của họ thể hiện các giá trị

• Hành động của họ củng cố các giá trị trong những người khác

Giá trị là công cụ cạnh tranh chủ chốt

• Giá trị là cơ cấu của văn hóa doanh nghiệp

• Giá trị cung cấp nền tảng có tính "bản năng" cho những hành động thông minh

Trong một cuộc trao đổi ngoài giờ tại trụ sở cũ của Ameritech ở Chicago vào một buổi chiều muộn, Mike Lach, tổng giám đốc phụ trách bộ phận Điều hành mạng đã vô tình nói với sếp của anh rằng anh được biết chủ tịch kiêm CEO của Ameritach, Dick Notebaert, sắp tới thăm một hệ thống chuyển đổi nơi đang xảy ra một sự cố lưới điện lớn phía khách hàng. Lach trình bày với Bob Knowling, rồi với phó chủ tịch phụ trách bộ phận Điều hành mạng rằng: "Tôi đã gọi cho đội ngũ nhân viên, và thông báo cho mọi người biết ngài chủ tịch sắp tới đây." Cuộc trao đổi tiếp tục thêm năm phút nữa, sau đó Knowling phải trở về văn phòng làm

việc của mình. Vừa bắt đầu bước đi, ông đã quay lại và thẳng thắn hỏi: "Này Micheal, có lý do đặc biệt gì khiến anh phải gọi cho nhân viên và thông báo rằng Dick sắp tới đây không?" Lach trả lời rằng anh không muốn họ bị bất ngờ, đồng thời muốn đảm bảo rằng họ vẫn tập trung mọi nỗ lực vào việc khôi phục dịch vụ tại đó. Knowling, người đã biết Lach trong nhiều năm nhưng mới chỉ bổ nhiệm anh vào vị trí quản lý cao cấp, nghiêm khắc đáp lại: "Mike, cho tôi vài giây để nói cho anh biết một số điều tôi quan sát được. Anh chỉ nên làm việc đó trong một xã hội quan liêu. Dick cần phải dành thời gian tiếp xúc với môi trường làm việc của chúng ta, không cần báo trước, để hiểu rằng… Giá trị cung cấp nền tảng có tính "bản năng" cho những hành động thông minh chúng ta không bao giờ phải chuẩn bị hoặc diễn tập bởi sự hiện diện của tổng giám đốc. Những gì anh đã thể hiện trước công ty là chúng ta chỉ cần thể hiện cách cư xử tốt đẹp nhất khi ngài chủ tịch có mặt tại đây." Hôm sau, Lach gửi một bức email cho tất cả những người thuộc quyền quản lý trực tiếp của mình, tường thuật lại sự việc và nói: "Tôi trân trọng lời răn dạy đó, và tôi muốn các bạn đảm bảo rằng các bạn sẽ không trông thấy hành động tương tự như vậy nữa ở tôi. Nếu bạn trông thấy, hãy chỉ rõ."

"Giá trị" là một từ bị lạm dụng tới mức tôi sẽ không nêu nó ra nếu việc làm đó không thực sự cần thiết. Tuy nhiên, nếu bàn về sự khác biệt giữa những người chiến thắng và những kẻ chiến bại, tôi phải nói đến những giá trị. Mọi tổ chức lớn trên thế giới đều có một tuyên ngôn chính thức về giá trị hay đạo đức nghề nghiệp hiện diện ở đâu đó. Do đó, không có gì đặc biệt khi nhấn mạnh rằng những công ty thành công cũng có những giá trị như vậy. Tuy nhiên, khác với những công ty bìnnh thường và những kẻ thất bại hoàn toàn, những người chiến thắng thực sự chú trọng tới các giá trị của họ. Họ nghĩ và sống với những giá trị đó.

Nhiều công ty, cho dù có thể họ sẽ không thừa nhận nó, sử dụng rộng rãi những tuyên ngôn về giá trị như một công cụ quan hệ công chúng. Nhìn chung, việc sở hữu một tuyên ngôn về giá trị rất có lợi cho hình ảnh của công ty. Các tổng giám đốc thường dựa vào chúng mỗi khi doanh nghiệp vấp phải sự chỉ trích và nói: "Nhìn xem, chúng tôi không hề lợi dụng nhà cung cấp hay cung cấp những sản phẩm bị lỗi. Tuyên ngôn về giá trị của chúng tôi thể hiện điều đó." Trên thực tế, hầu hết các giám đốc điều hành đều hiểu được rằng việc xây dựng những giá trị đúng đắn là một thông lệ kinh doanh tốt, và đa phần mọi người đều không cố tình nói dối, lừa gạt, ăn cắp hay cư xử đáng hổ thẹn. Tuy nhiên, mặc dù họ có thể nói về những giá trị, hay thậm chí chân thành tin tưởng rằng tổ chức của mình đang hoạt động theo những giá trị đó, họ

hiếm khi nhìn lại bản thân mình hoặc tìm hiểu sâu hơn để áp dụng chúng vào cuộc sống thường nhật.

Ngược lại, các tổ chức thành công quan tâm sâu sắc đến những giá trị của mình. Trong hầu hết các trường hợp, những giá trị các tổ chức thành công tán thành đều không khác so với giá trị của những tổ chức có thiện chí nhưng không mấy thành công khác. Bạn sẽ khó có thể tìm được một người chịu trách nhiệm nào không nói với bạn rằng anh ta hoặc cô ta đánh giá cao sự trung thực và công bằng. Tuy nhiên, như trong ví dụ về Ameritech ở trên, những người thành công áp dụng những giá trị này chặt chẽ hơn những kẻ chiến bại. Hơn nữa, những nhà lãnh đạo thành công ý thức sâu sắc về tầm quan trọng của giá trị trong việc định hình hành vi của các nhân viên. Họ coi giá trị như là một công cụ cạnh tranh cho phép tổ chức phản ứng nhanh hơn và phù hợp hơn. Bởi vậy, họ đầu tư rất nhiều thời gian để nuôi dưỡng không chỉ những giá trị lớn và bất biến về sự trung thực và liêm chính mà cả những giá trị thường ngày như tinh thần đồng đội, chấp nhận rủi ro và làm hài lòng khách hàng – những giá trị giúp tổ chức đạt được mục tiêu của mình. Như những nhà truyền giáo, các nhà lãnh đạo thành công thường xuyên nghĩ và thuyết giảng về giá trị của tổ chức. Họ gắn giá trị với những hành động cá nhân. Đồng thời họ đào tạo người khác trở thành những nhà lãnh đạo bằng cách liên tục khuyến khích sự kiểm chứng giá trị và sự nỗ lực áp dụng giá trị vào các tình huống hàng ngày.

Trong chương trước, tôi đã trình bày về việc làm thế nào những ý tưởng có thể mang tới cho mọi người một mục tiêu chung và sự hiểu biết rõ ràng về nhiệm vụ cho phép họ làm việc độc lập hướng vào mục tiêu đó. Giá trị đoàn kết mọi người bằng một tầm nhìn chung về những điều họ đang cố gắng giành được, bởi vậy mỗi người có thể phát triển những ý tưởng riêng của mình và có những hành động cần thiết để đưa tổ chức tới đích đến. Giá trị mang lại sự hiểu biết chung tương tự nhau, cho phép mọi người hành động độc lập, bằng việc trả lời câu hỏi "làm thế nào". Giá trị cho phép mọi người thiết kế những hành động riêng của mình bằng cách xác định những quy tắc về hành vi và xây dựng những chuẩn mực đạo đức sẽ được khen ngợi hoặc không thể tha thứ. Các nhà lãnh đạo thành công suy nghĩ về giá trị và tập trung phát triển chúng, cũng giống như đối với ý tưởng.

Những nhà lãnh đạo vĩ đại luôn hiểu rằng đạo đức và giá trị là nền tảng của xã hội. Moses đã mang mười điều răn dạy đến với những người Do Thái lầm đường lạc lối, không chỉ trên sa mạc, mà còn trong quan hệ với Chúa và con người. Jesus, Gandhi, Martin

Luther King Jr., và những tác giả của bản Tuyên ngôn Độc lập đều chú trọng như nhau tới giá trị và ý tưởng. Những giá trị chung cho phép tạo điều kiện cho mọi người sống và làm việc cùng nhau. Những giá trị chung tạo nên tinh thần cộng đồng mà nếu thiếu nó, tất cả chúng ta đều sẽ rất cô đơn và chống lại mọi người khác trên thế giới. Thậm chí, thương mại cũng không thể tiến hành nếu thiếu những hiểu biết thống nhất về sự bất khả xâm phạm của một thỏa thuận, sự cung cấp hàng hóa và dịch vụ cũng như tiền trả công.

Mọi tổ chức đều có văn hóa của riêng mình, văn hóa đó phản ánh những giá trị của tổ chức. Ví dụ, trong nhiều thập kỷ của ngành công nghiệp thép và ô tô, văn hóa đấu tranh là kết quả sự nghi ngờ và thù địch giữa những công nhân công nhật trong công đoàn và ban lãnh đạo. Trong những giai đoạn bình lặng hơn, trước khi máy tính và truyền thông công nghệ cao làm tăng tốc độ cạnh tranh toàn cầu, các công ty có thể trả lương cho nhiều lớp giám sát và quản lý cần thiết cho việc kiểm soát công nhân. Thỏa thuận được đàm phàn giữa công ty và công nhân là "trả công theo ngày làm việc", và các giám sát viên có mặt tại nhà máy để đảm bảo rằng các công nhân thực hiện đúng đơn hàng và tuân thủ đúng thỏa thuận. Tuy nhiên, trong những năm 1970 và 1980, khi bối cảnh cạnh tranh thay đổi, cơ chế quan liêu rườm rà và tốn kém trở thành một gánh nặng. Chẳng hạn, đầu những năm 1980, chu kỳ phát triển sản phẩm của các công ty sản xuất ô tô của Nhật kéo dài hơn đáng kể so với các công ty của Mỹ. Đó là khi nhiều tổng giám đốc điều hành bắt đầu tháo gỡ cơ chế quan liêu của mình, chỉ để nhận rằng lấy bánh răng ra khỏi các bánh xe thậm chí sẽ làm cho cỗ máy hoạt động kém hiệu quả hơn. Họ cần phải tạo ra những cỗ máy không đòi hỏi quá nhiều bánh răng. Và để những cỗ máy này có thể hoạt động được, họ cần phải thay đổi giá trị và hành vi của những người điều khiển chúng.

Đầu những năm 1990, U.S.WEST đã thực hiện một nỗ lực tái cấu trúc tốn kém nhằm cắt giảm chi phí sản xuất và chuẩn bị sẵn sàng cạnh tranh trong ngành công nghiệp viễn thông thay đổi nhanh chóng. U. S. WEST tinh giản các cấp nhân viên và sửa đổi các quy trình làm việc, tuy nhiên công ty đã bỏ qua việc thay đổi các giá trị của nhân viên. Trên thực tế, công ty vẫn tiếp tục khen thưởng cho những giá trị cũ. Bởi vậy, nhân viên vẫn tiếp tục bám lấy lối tư duy quan liêu và nặng nề, những hành vi thiếu tính cạnh tranh. Bob Knowling, gia nhập công ty vào năm 1996 sau khi rời Ameritech, chia sẻ: "Trong tuần làm việc đầu tiên của tôi, có thể thấy ngay rằng không ai chịu trách nhiệm về quá trình tái cấu trúc. Không ai chịu trách nhiệm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng

hay trung thành với cơ cấu chi phí. Giá cả dịch vụ đang sụt giảm nhanh chóng, chúng tôi đang chi tiêu vượt quá ngân sách hơn 100 triệu đô-la. Song nhân viên vẫn không mất việc, và vẫn nhận được một phần hoặc toàn bộ tiền thưởng."

Ngay từ đầu, một số nhà lãnh đạo, như Marion Wade và những người kế nhiệm của ông tại ServiceMaster, đã nhận ra rằng giá trị có sức mạnh dẫn dắt và khích lệ nhân viên bằng hoặc thậm chí nhiều hơn bất kỳ một đội ngũ giám sát nào. ServiceMaster, một công ty quản lý trang thiết bị rất thành công, đã hướng mọi hoạt động của công ty vào một tuyên ngôn đơn giản về giá trị chỉ gồm bốn dòng sẽ được trình bày dưới đây. Những nhà lãnh đạo thành công khác tập trung vào các giá trị bởi những lý do vô cùng thực tế. Chẳng hạn, một nhà quản lý điển hình của GE vào đầu những năm 1980, phải phụ trách quản lý trung bình 11 nhân viên cấp dưới. Ngày nay, số lượng này là từ 15 đến 20, đôi khi nhiều hơn. Vấn đề thật đơn giản: Khi không thể kiểm soát, ra lệnh hay theo dõi, điều duy nhất bạn có thể làm là tin tưởng. Điều đó có nghĩa là các nhà lãnh đạo phải đảm bảo rằng người họ tin tưởng mang những giá trị có thể dẫn tới những quyết đinh và hành động mà họ mong muốn.

Bởi vậy, dù nhờ sự thông minh vốn có hay quá trình học hỏi thông minh, các nhà lãnh đạo thành công đều nhận ra tầm quan trọng của việc sở hữu những giá trị chung có khả năng hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức, và đảm bảo rằng toàn thể mọi thành viên trong tổ chức đều hiểu và thực hiện theo. Để làm được điều này, như tôi đã quan sát, các nhà lãnh đạo thành công đều tiến hành chủ động và có ý thức năm việc sau:

1. Truyền đạt cụ thể các giá trị đến từng thành viên của tổ chức

2. Liên tục xem xét lại các giá trị để đảm bảo rằng các giá trị đó phù hợp với việc hoàn thành mục tiêu đã đặt ra

3. Gắn hành động của mình với các giá trị

4. Khuyến khích người khác áp dụng các giá trị vào những hành động và quyết sách của bản thân

5. Đối diện và đấu tranh quyết liệt với các hành vi thiếu hiểu biết và chống đối.

Năm hành động này giúp các nhà lãnh đạo phát triển những nhà lãnh đạo khác, những người chia sẻ những giá trị đó và có thể dạy cho những người trong công ty về chúng. Khi giá trị đã trở nên rõ

ràng và những thành viên tin tưởng vào giá trị đó đã ở đúng vị trí của họ, các nhà lãnh đạo đảm bảo rằng những giá trị này sẽ được xem xét và củng cố qua mọi quyết định và hành động, từ các hệ thống đánh giá và khen thưởng tới các thông lệ về dịch vụ khách hàng.

Trong khi phần lớn các tổ chức thành công đều rất thận trọng về giá trị của tổ chức mình, một số doanh nghiệp như ServiceMaster thậm chí còn đặt những giá trị này ở vị trí trung tâm trong hoạt động thường ngày. ServiceMaster đã phát triển từ một công ty gia đình nhỏ cung cấp dịch vụ chống bướm đêm thành một tập đoàn quản lý thiết bị lớn trị giá 4,9 triệu đô-la, chủ yếu là nhờ luôn luôn được dẫn dắt bởi những giá trị mạnh mẽ và minh bạch được bắt nguồn từ những người đứng đầu tổ chức. Điều này rất quan trọng: dù có ý thức được về điều đó hay không, các nhà lãnh đạo luôn xây dựng những giá trị – có tác dụng hoặc phản tác dụng – để định hướng hoạt động của doanh nghiệp. Bởi vậy, để xây dựng một tổ chức thành công, nhà lãnh đạo cần truyền đạt, ứng dụng và khuyến khích những giá trị tốt đẹp.

Công ty, sau này là ServiceMaster, được thành lập vào năm 1929 bởi Marion Wade, một người đàn ông mang tính tôn giáo sâu sắc có mục tiêu của cuộc đời là phục vụ mọi người. Ông muốn điều hành công ty riêng để có thể sống với những giá trị của mình trong tuần làm việc cũng như vào cuối tuần. Trong nhiều năm, những giá trị mà Wade truyền lại đã được điều chỉnh, nhưng vẫn giữ vị trí trung tâm trong mọi hoạt động của ServiceMaster.

Khi nói về việc phục vụ mọi người, phần lớn các công ty thường ám chỉ tới khách hàng hoặc người tiêu dùng của họ. Nhưng ý tưởng của Wade là ông sẽ phục vụ những nhân viên của mình, và ông thực hiện điều đó bằng cách mang tới cho họ một công việc ổn định, an toàn và được coi trọng. Sự kiện có thể kiểm chứng lòng quyết tâm của ông đã sớm xảy ra. Lúc đó, lĩnh vực dịch vụ đầu tiên của ServiceMaster là chống bướm đêm. Mặc dù phần lớn các nhân viên của ông có thể được gọi là "người giúp việc", Wade luôn khuyến khích nhân viên coi bản thân họ như là những đối tác trong công việc kinh doanh của công ty đồng thời phải tìm kiếm những cơ hội phát triển. Bởi vậy, khi họ báo cáo với ông rằng ngày càng nhiều chủ nhà thuê lắp đặt loại thảm phủ kín tường, ông đã tiến hành nghiên cứu phương pháp hiệu quả làm sạch thảm. Với sự giúp đỡ từ một số người bạn là nhà hóa học, ông đã phát triển thành công một hợp chất mà nhanh chóng làm sạch thảm sàn nhanh chóng mà vẫn có thể giảm thiểu sự bất tiện cho khách hàng. Sau đó, ông buộc phải đối mặt với một sự lựa chọn.

Ông có thể bán hợp chất đó hoặc kinh doanh dịch vụ làm sạch thảm sàn. Ông lựa chọn kinh doanh dịch vụ làm sạch thảm sàn bởi theo Bill Polard, chủ tịch đương thời của ServiceMaster, "trọng tâm của ông là dịch vụ, bởi dịch vụ có sự tham gia của con ngươi và ông muốn xây dựng mối quan hệ với con người. Ông tin tưởng rằng con người rất quan trọng, con người được Chúa tạo ra với giá trị và sự trân trọng. Và ông muốn xây dựng mối liên hệ với niềm tin của mình về cách ông đối xử với con người.

Wade không chỉ tin rằng nhân viên cũng nên nghĩ theo cách những đối tác kinh doanh mà còn cho rằng họ cũng cần chân thành chia sẻ những rủi ro và thành tựu trong công việc của mình. Pollard nói: "Ngay sau khi chúng tôi có tư cách pháp nhân, Wade đã có một thông lệ về việc bán cổ phiếu cho các nhân viên mặc dù chưa có bất kỳ một hệ thống chính thức nào quy định điều đó. Ông cho họ vay tiền, và họ dùng tiền đó để mua cổ phiếu từ ông. Ông cũng thường đi thăm toàn bộ công ty và bán cổ phiếu theo cách này. Hiện nay, nhân viên sở hữu 20% giá trị của ServiceMaster."

Khi bạn bước vào trụ sở chính của ServiceMaster tại Downers Grove, bang Illinois, một trong những thứ bạn nhìn thấy đầu tiên là tấm đá cẩm thạch có khắc những giá trị của công ty:

1. Nhân danh Chúa trong mọi điều chúng ta làm

2. Hỗ trợ mọi người phát triển

3. Theo đuổi sự hoàn hảo

4. Tăng trưởng về lợi nhuận

Tuy nhiên, điều quan trọng nhất ở ServiceMaster không phải là những chữ được khắc tại sảnh đón tiếp mà là ở chỗ những giá trị này đã được khắc trong trái tim và khối óc của tất cả những người làm việc cho ServiceMaster – với tư cách là một cán bộ ở trụ sở chính, hay một nhân viên quét dọn lau sàn nhà tại các bệnh viện, hay một chuyên gia đến từ bộ phận Chemlawn giúp bạn diệt cỏ dại ở sân trước. Họ hiểu những giá trị, tin tưởng vào chúng và chúng sống trong con người họ.

Đối với những người không biết đội ngũ nhân viên của ServiceMaster, giá trị được khẳng định "Nhân danh Chúa trong mọi điều chúng ta làm" thật phiến toái. Trước khi chúng tôi đến thăm công ty, một đồng nghiệp của tôi đã có ý kiến rằng định hướng mang tính tôn giáo của ServiceMaster có thể khiến họ trở

nên không phù hợp để làm hình mẫu cho những tổ chức "bình thường". Như sự thật là, dù có được khích lệ bởi Chúa hay không, việc tìm kiếm sự hoàn hảo, chú trọng tới lợi nhuận và quan tâm tới nhân viên cũng là một thực tiễn kinh doanh tốt. Và khi bạn biết những người làm việc tại ServiceMaster, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng trong họ không có bóng dáng của thế giới siêu thực. Họ là những doanh nhân nghiêm túc tập trung một cách kiên định vào việc giành chiến thắng. Trong cuốn sách gần đây nhất của Pollard mang tên Linh hồn của doanh nghiệp, ông bàn về mối liên hệ giữa Chúa và lợi nhuận. "Lợi nhuận là một phương thức để tạo ra giá trị sử dụng và đầu tư trên thế giới của Chúa, không phải là cái đích để tôn sùng. Lợi nhuận là thước đo chính thống dành cho giá trị của những nỗ lực của chúng ta… Chúa và doanh nghiệp phối hợp với nhau, và lợi nhuận chính là tiêu chuẩn để xác định tính hiệu quả của sự phối hợp đó."

Bên cạnh bốn giá trị được khắc trên tấm đá ở tiền sảnh, ServiceMaster cũng có một danh sách gồm 21 lời tuyên ngôn gọi là "Những nguyên tắc lãnh đạo của ServiceMaster". Tuyên ngôn thứ 21 nói rằng: "Tất cả chúng ta đều do Chúa tạo ra và kết quả của sự lãnh đạo của chúng tôi sẽ được đánh giá không chỉ trong công sở. Câu chuyện sẽ được kể trong những cuộc sống khác của con người." Tuyên ngôn thứ 12 khẳng định rằng: "Chúng ta trả lương dựa trên hiệu quả hoạt động và đề bạt dựa trên tiềm năng phát triển, chứ không phải tín ngưỡng, thâm niên, giới tính, chúng tộc hay các mối quan hệ." Tuy nhiên, trong tuyên ngôn thứ 14, công ty cũng cho rằng: "Chúng ta lập và vượt trên ngân sách." Tuyên ngôn thứ 2: "Chúng ta là một công ty được thúc đẩy bởi giá trị và tập trung vào hiệu quả hoạt động", và tuyên ngôn thứ 10 là: "Không có đối thủ cạnh tranh nào thân thiện." Không có sự đa cảm hay mềm yếu nào trong danh sách đó. Những con người tại ServiceMaster hướng tới cung cấp những dịch vụ hoàn hảo để công ty có thể phát triển, đồng thời họ làm việc với hiệu quả cao nhất có thể để tạo ra lợi nhuận. (Họ cũng hiểu khung logic đã gắn kết họ với nhau – rằng Chúa được tôn vinh nhờ giúp đỡ con người phát triển, rằng nguồn kinh phí và các cơ hội để phát triển con người đến từ sự tăng trưởng về lợi nhuận, và rằng sự tăng trưởng về lợi nhuận đến từ những công việc đạt kết quả xuất sắc.)

Danh mục ngành nghề kinh doanh của ServiceMaster bao gồm vệ sinh bệnh viện, nhà máy và trường học, các chương trình dịch vụ thực phẩm, dịch vụ phòng trừ sâu bệnh Terminix, dịch vụ chăm sóc cỏ Chemlawn, dịch vụ người giúp việc gia đình Merry Maids và dịch vụ bảo dưỡng đồ gia dụng American Home Shield. Phần lớn các công ty càm thấy khó có thể làm cho các nhân viên nhận

thấy hứng thú đối với những công việc lao động cấp thấp như vậy. Nhưng tại ServiceMaster, đó không phải là vấn đề. Bởi mọi nhân viên của ServiceMaster đều tin tưởng vào tính thiêng liêng của công việc (thậm chí ngay cả những người không thể hiện sự sùng đạo), và vì họ vững tin vào lợi nhuận, vào việc phục vụ xã hội và vào sự hoàn hảo nên động lực làm việc là điều không thể thiếu. Trong cuốn sách này, Pollard đã đưa ra dẫn chứng về Shirley, lao công của một bệnh viện cộng đồng gồm 250 giường bệnh. Nhận thức được vai trò hỗ trợ quan trọng của mình đối với bệnh viện, cô từng chia sẻ với Pollard: "Nếu không vệ sinh bệnh viện thật tốt, chúng tôi sẽ không thể khiến các bác sĩ và y tá yên tâm làm việc, chúng tôi sẽ không thể phục vụ các bệnh nhân. Bệnh viện này sẽ phải đóng cửa nếu chúng tôi không làm công tác vệ sinh."

ServiceMaster có được sự tuân thủ chặt chẽ với các giá trị như vậy không chỉ vì công ty đã sử dụng giá trị như một bài kiểm tra trong quá trình tuyển dụng, mà còn bởi mọi thành viên trong công ty, từ Bill Polard và Carlos Cantu trở xuống đều nỗ lực để biến nó trở thành thực tiễn công việc hàng ngày. Một trong 21 nguyên tắc lãnh đạo (nguyên tắc số 6) đã nói: "Nếu bạn không thực hiện nó, bạn không thể tin tưởng nó." Và họ thực sự nghiêm túc về vấn đề đó. Tinh thần phục vụ đã thấm nhuần tới những cấp bậc cao nhất trong công ty. Tất cả các giám đốc điều hành cao cấp của ServiceMaster đều đã từng làm việc trực tiếp tại hiện trường – hoặc bắt đầu là các nhân viên vệ sinh hoặc kỹ thuật viên dịch vụ, hoặc quản lý các hoạt đông lao động phổ thông trực tiếp. Và dù ở cương vị cao đến mức nào, mỗi người cũng đều dành ra ít nhất một ngày trong năm để thực hiện các công việc dịch vụ trực tiếp. Điều này giúp họ luôn hiểu được nhu cầu của các nhân viên đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của những đóng góp từ những nhân viên lao động trực tiếp. Bill Dowdy, chủ tịch bộ phận dịch vụ chăm sóc sức khỏe của ServiceMaster tại Mỹ, tới thăm hai khách hàng một tuần và trò chuyện trực tiếp với từng người trong số 2.500 nhà quản lý ít nhất một lần trong năm. Khi bất kỳ nhân viên nào đánh dấu năm, mười, 15 hay 20 năm làm việc tại ServiceMaster, Dowdy đều gọi điện vào đúng ngày hôm đó để "cảm ơn họ vì những năm tháng cống hiến cho công ty... Để họ biết rằng chúng tôi không coi những năm tháng đó là đương nhiên, chúng tôi trân trọng những gì họ đang làm.

Tại ServiceMaster, cam kết đối với giá trị được gắn vào từng khía cạnh của hoạt động kinh doanh. Cách sử dụng thời gian của những giám đốc điều hành như Dowdy hay Pollard thể hiện rõ cam kết này. Một minh chứng khác là quá trình đánh giá và khen thưởng cho nhân viên đã thực sự xem xét tới mức độ phản ánh giá

trị trong những quyết định và hành động của họ. Kế hoạch công tác được xây dựng trên cơ sở tôn trọng nhân phẩm của người lao động và hỗ trợ cuộc sống gia đình vững chắc của họ. Và bởi quan tâm tới sức khỏe của người lao động, công ty đã chủ động đầu tư phát triển những công cụ lao động giúp công việc của họ đỡ vất vả hơn. Tám tiếng quét nhà, lau tường hay vệ sinh phòng bệnh có thể rất mệt mỏi, bởi vậy hàng năm, ServiceMaster đầu tư đáng kể các nguồn lực của mình để phát triển những công cụ như máy lau khô đặc biệt nhằm loại bỏ các công việc lau khô và lau ướt không cần thiết trên hành lang, một chất tẩy rửa mới nhằm hỗ trợ quá trình vệ sinh, máy lau chùi cửa sổ dùng cho những vị trí khó với tới, nhờ đó các cửa sổ có thể được lau chùi dễ dàng hơn, các vật liệu vệ sinh được ký hiệu bằng màu sắc dùng cho những nhân viên mù chữ.

Tuy nhiên, việc gắn các giá trị vào cơ cấu của công ty không chỉ dừng lại ở những nỗ lực củng cố định kỳ như vậy. Trong các quyết định tuyển dụng của mình, ServiceMaster luôn tìm kiếm những người có niềm tin về nhân phẩm và đạo đức nghề nghiệp tốt. Sau đó, công ty nuôi dưỡng và thử thách họ mỗi ngày bằng những bài tập có quy mô lớn và nhỏ. ServiceMaster có phương pháp luận đào tạo gồm bốn bước: (1) Chuẩn bị hành trang cho học viên. (2) Chỉ cho học viên phương pháp. (3) Khuyến khích học viên trình bày phương pháp của họ. (4) Hướng dẫn. Phương pháp luận được áp dụng cho giá trị cũng như kỹ năng. Các nhà lãnh đạo, những người hiểu biết và tin tưởng sâu sắc vào giá trị của công ty, không chỉ truyền đạt những giá trị này cho lớp nhân viên mới mà còn minh chứng cho giá trị và nhanh chóng đưa người học vào những tình huống thực tế, nơi họ cần phải áp dụng những giá trị đã được học. Sau đó, người hướng dẫn hỗ trợ các học viên năng cao hiệu quả làm việc của mình. Đó là một công cụ đào tạo mạnh mẽ giúp đảm bảo rằng giá trị thấm nhuần trong tổ chức từ trên xuống dưới.

Phil Myers là nhân viên vệ sinh trong một phòng mổ tại Indianapolis một thời gian dài/ Công việc tỉ mỉ của anh đã thu hút sự chú ý của cấp trên Chris Kinman và ông bắt đầu giao thêm trách nhiệm cho Myers. Sau đó, vào một đêm, ông đã đưa cho Myers cuốn cẩm nang quản lý của ServiceMaster và yêu cầu anh đọc nó. Myers, người vẫn luôn tỏ ra ưa hoạt động sau 21 năm làm việc tại ServiceMaster, không phải là mẫu người thích đọc sách, bởi vậy ông chỉ xem lướt qua. Tuy nhiên, Kinman đã động viên anh nghiên cứu cuốn sách kỹ hơn và suy ngẫm về nó. Do làm việc vào ca đêm từ 10 giờ tối tới 6 giờ sáng hôm sau nên Myers chỉ gặp Kinman và những nhà quản lý khác của ServiceMaster một tiếng

mỗi ngày, trước lúc họ trở về nhà vào 11 giờ tối, nhưng Kinman vẫn tìm ra anh và tận dụng tối đa quỹ thời gian có hạn. Myers nói: "Chris và tôi đã làm quen với nhau. Ông ấy đã hỏi những thứ như: 'Anh muốn trở thành người như thế nào khi trưởng thành?' 6-7 tháng sau, tôi có cơ hội được bổ nhiệm vào vị trí giám sát buổi tối thay thế ông." Cơ hội đó đã làm Myers lo sợ bởi "Tôi mới chỉ 21 tuổi đang sắp đảm nhận vai trò của những người đáng tuổi cha mẹ tôi nếu không muốn nói là đáng tuổi ông bà tôi. Tôi không được đào tạo bài bản. Tôi đã từng tham gia một số khóa học bậc đại học và sắp vào trường đại học, nhưng chưa có bằng cấp chính thức…Tôi đã sợ muốn chết. Tôi đã từng lãnh đạo một số người khi còn trong Không quân, nhưng giờ tôi sắp phải lãnh đạo 20 người." Nhưng Kinman đã động viên anh. Kinman nói với Myers rằng: "Tôi có thể hiểu được cảm giác lo sợ đó. Nhưng Chris đã đặt niềm tin vào tôi. Anh nói với tôi rằng anh muốn thành công, tôi hiểu rằng anh không muốn thất bại. Cứ tiếp tục cố gắng, và anh sẽ không phải thất bại.".

Ngay sau khi trở thành giám sát, Myers bị đặt trước một thử thách. Anh phát hiện ra rằng một người bạn của anh đã kết thúc ca làm việc sớm hơn 15 phút so với quy định nhưng vẫn ký xác nhận ở mức thời gian tiêu chuẩn. Myers kể: "Lúc đó tôi đã có tình huống quan trọng đầu tiên. Thứ nhất, một trong những cấp dưới của tôi đang vi phạm một quy định tuân thủ thời gian trọng yếu. Thứ hai, tôi có một người đồng nghiệp đã làm việc cùng tôi trong một năm đồng thời là một người bạn của tôi, giờ đây, anh ấy phải báo cáo lên cho tôi." Myer đã tìm đến Kinman, người hướng dẫn và thử thách nhưng chưa bao giờ chỉ đạo anh. "[Lời hướng dẫn của Kinman] là 'hãy cương quyết, công bằng và thân thiện.' Ông đã không hề nói: 'Hãy sa thải anh ta đi. Đó là tất cả những gì anh cần làm.' Đối với tôi, Chris đã trở thành một tấm gương, ông trì hoãn câu trả lời, và tôi buộc phải hỏi: 'Đâu là điều đúng cần làm?'…Ông đã dẫn dắt tôi trải qua một quá trình rà soát lại những ý kiến riêng của tôi và những điều đúng cần phải thực hiện. Và khi tôi đã có quyết định, Chris nói: 'Hãy thực hiện quyết định đó đi. Nếu anh cần giúp đỡ, hãy cho tôi biết. Nếu anh cần tôi ở bên cạnh anh, hãy cho tôi biết.'" Myers đã tới gặp nhân viên đó một mình, và sau khi rà soát sự việc với anh ta, anh quyết định sẽ để anh ta rời công ty bởi đó là một hành động vi phạm nghiêm trọng các giá trị của ServiceMaster về thái độ trung thực và tính thiêng liêng của công việc.

Mặc dù dường như việc xử lý một vụ vi phạm giá trị doanh nghiệp của một nhân viên phục vụ chỉ là một vấn đề nhỏ, những quyết định như vậy đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Giá trị chỉ có ý

nghĩa khi nó luôn được gắn với mỗi nhân viên. Và chính những người như Phil Myers khi xử lý những tình huống như vậy hàng ngày đã tạo nên sự khác biệt tại ServiceMaster. Trên chiến tuyến, những quyết định này thậm chí còn khó khăn hơn so với khi ở trong phòng họp ban giám đốc. Khi những tổng giám đốc điều hành như Bill Polard sa thải một giám đốc điều hành khác, ông hiểu rằng người đó sẽ được nhận tiền lương chấm dứt hợp đồng của 18 tháng đồng thời vẫn được sở hữu hàng triệu đô-la dưới dạng cổ phiếu. Cấp giám sát như Myers đang phải đối diện với những người ở trong tình cảnh mong manh hơn nhiều. Với kinh nghiệm làm nhân viên vệ sinh tại Indianapolis, Myer, hiện quản lý một khách hàng của ServiceMaster tại một bệnh viện ở phía tây Chicago, nhấn mạnh: "Tôi nghĩ điều đó đã thiết lập cơ cấu kỷ luật trong sự nghiệp của tôi. Đó là một trong những điều rất quan trọng bởi tính nghiêm trọng của nó. Suy nghĩ của tôi lúc đó là 'Sam có thể sẽ không còn có thu nhập nữa.' Nhưng đó là quyết định công bằng nhất cần phải thực hiện."

Myers đã phải trải qua nhiều thử thách hơn trong quá trình lãnh đạo ba tình huống có tính bước ngoặt, hai trong số đó liên quan tới khoản lỗ chờ xử lý của một khách hàng lớn. Theo Myers, trong những tình huống như vậy, anh đã dựa rất nhiều vào các giá trị của ServiceMaster để có thể mang lại kết quả kinh doanh. Anh chia sẻ, chìa khóa của mỗi cuộc đảo ngược tình thế thành công là thái độ trung thực, thời gian đào tạo và sự tôn trọng dành cho nhân viên. Mayer nói, các nhân viên lao động thường sợ hãi: "rằng bạn sẽ tới thăm và tất cả những người đột ngột tới thăm đều sẽ khai chiến…[Bởi vậy] bạn phải tiến hành đào tạo nhân viên để khiến họ tin tưởng bạn, để có lòng tin trong bạn và để truyền đạt cho họ một số phần trong nhiệm vụ và văn hóa doanh nghiệp của chúng ta."

Giá trị văn hóa mà Myers hướng tới chính là sự nhiệt thành đối với công việc, sự hăm hở tìm ra cách để thực hiện công việc tốt hơn, và sự tôn trọng đối với mọi nhân viên. "Theo quan điểm của tôi, nếu một nhân viên giàu lòng nhiệt huyết, điều đó sẽ giúp xóa đi nhiều nhược điểm. Sự nhiệt thành nghĩa là mong muốn trở thành một người nào đó." Myers cũng khuyến khích nhân viên trở nên chắc chắn, đáng tin cậy và biết "tư duy độc lập". Hơn cả, anh nói, anh tập trung vào việc "Các nhân viên cần phải cư xử với người khác như thế nào? Chúng có thể là tất cả những điều khác đó, nhưng nếu họ đang làm mất phẩm giá của mình khi trò chuyện với người khác, [cách đó sẽ không hiệu quả]."

Myers dành rất nhiều thời gian cho nhân viên của mình, đào tạo

và động viên họ. Anh cũng nhắc nhở họ rằng anh trân trọng công việc của họ. Anh nói với họ: "Này... tôi đã từng làm những việc các anh đang làm. Tôi biết công việc của một người quản gia là gì." Tuy nhiên, anh không bao giờ quên một giá trị khác của ServiceMaster, đó là công việc thiếu hoàn hảo và sự thất bại trong việc thực hiện giá trị doanh nghiệp là điều không thể chấp nhận. Trong cả ba tình huống bước ngoặt, anh đều phải yêu cầu nhân viên rời khỏi công ty. Phương pháp tiếp cận của anh là đối diện với những nhân viên có thái độ tiêu cực và cho họ một cơ hội để thay đổi; sau đó nếu họ vẫn không thay đổi, anh sẽ sa thải họ. Anh cần phải làm như vậy để những nhân viên khác có thể phát triển.

Không sử dụng công nghệ hiện đại, ServiceMaster là một ví dụ điển hình cho một công ty nơi mà những giá trị chiến thắng tạo nên khác biệt. Tất nhiên, công ty cũng có bí quyết riêng. Sau hàng triệu giờ lau sàn, công ty đã tìm ra một cách thức hiệu quả và hiệu suất để thực hiện điều đó. Tuy nhiên, trong hầu hết các lĩnh vực kinh doanh, công ty không làm bất cứ điều gì mà khách hàng không thể dễ dàng tự thực hiện được. Bởi vậy, chìa khóa thành công không phải là "làm cái gì" và là "làm thế nào" để hoàn thành công việc một cách tốt đẹp và đáng tin cậy. Nhân viên của công ty trân trọng sự hoàn hảo, lợi nhuận và phẩm giá, do đó họ làm việc với sự liêm trực, công bằng và hiệu quả.

Những giá trị tạo nên sự thay đổi

Khi bàn về giá trị, phần lớn mọi người đều muốn nhắc đến những giá trị bất biến lớn như trung thực và liêm trực. Tuy nhiên, cũng có rất nhiều những giá trị khác mà các nhà lãnh đạo không chỉ có thể mà còn nên cập nhật và điều chỉnh định kỳ. Tôi gọi đó là "những giá trị hoạt động", những giá trị có mối tương quan trực tiếp tới hoạt động kinh doanh hoặc thị trường của một doanh nghiệp. Cũng giống khi sử dụng ý tưởng và chiến lược để đưa công ty tiến về phía trước, các nhà lãnh đạo thành công hiểu rằng việc sở hữu những giá trị đúng đắn có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Bởi vậy, khi thị trường thay đổi, họ phát triển những giá trị mới bên cạnh những ý tưởng mới. Đó không phải là một dấu hiệu tiêu cực cho thấy rằng các nhà lãnh đạo thành công hy sinh các giá trị đạo đức của mình vì các nhu cầu thương mại nhỏ nhen. Thay vào đó, đây chính là một dấu hiệu tích cực có ý nghĩa rằng các nhà lãnh đạo thực sự đánh giá cao vai trò của giá trị trong việc định hình hành vi.

John Gardner con, cựu thư ký của bộ Y tế, Giáo dục và Phúc lợi, nhà sáng lập của tổ chức Common Cause đồng thời từng là học giả

nghiên cứu quá trình cư trú tại đại học Stanford, đã mô tả vai trò đổi mới và thay đổi giá trị của nhà lãnh đạo như sau:

• Đổi mới và định nghĩa lại những giá trị đã bị ảnh hưởng với thói đạo đức giả, đã bị xói mòn bởi sự hoài nghi hay chỉ đơn giản là đã bị bỏ phế; và xây dựng những giá trị mới khi cần thiết

• Giải phóng những nguồn năng lượng đang bị kìm hãm bởi lối tư duy và những thủ tục lạc hậu

Một trong những thay đổi lớn nhất trong giá trị và hành vi mà tôi từng biết đến đã được tiến hành vào giữa những năm 1990 tại Ameritech. Trong nhiều thập kỷ, Ameritech và sáu công ty điều hành khác được hình thành trong giai đoạn tan rã của AT&T đã bị chi phối với cơ chế độc quyền đang vận hành các công ty điện thoại địa phương. Các quy định của chính phủ áp đặt lợi nhuận của công ty, quyết định thị trường của họ và kìm hãm sự cạnh tranh. Do cạnh tranh không phải là vấn đề, giá trị của các nhân viên Ameritech có xu hướng tập trung vào sự cống hiến trọn đời, tinh thần đoàn kết và tính ổn định. Như Dick Notebaert, nguyên là người đứng đầu Indiana Bell và cựu CEO của Ameritech, đã nhấn mạnh: "Để điều hành một công ty độc quyền, tôi phải giỏi đến mức độ nào? Tôi cần phải như vậy. Để tạo ra tỷ suất lợi nhuận của mình, tôi phải giỏi đến mức độ nào? Tôi không cần phải như vậy. Chắc chắn là thế."

Những giá trị này đã được thể hiện trong những hành vi chậm chạp và nặng nề của mọi cấp bậc nhân viên công ty. Một hôm, Weiss đã lạnh nhạt nhận xét với tôi: "Ban quản lý gồm từ năm tới sáu thành viên sẽ họp lại. Đó là một trong những cuộc họp dân chủ, kém thú vị và thiếu tính xây dựng nhất anh chứng kiến. Anh nhận được nhiều quan điểm khác nhau. Anh đã phải liên tục chờ đợi để tìm ra quan điểm của cấp trên để cố gắng đi theo quan điểm đó. Và nếu không thích cái mà cấp trên của anh muốn, anh đừng nên làm gì cả. Đó là cách dễ nhất để đối diện với điều đó. Nếu anh thực sự không trực tiếp đối diện với nó, anh đã không làm với cả trái tim, bởi vậy, không thể hoàn thành tốt việc gì được."

Notebaert mô tả nền văn hóa đó theo cách này: "Chúng tôi có những quy định và thủ tục cho từng tình huống có thể xảy ra. Chúng tôi biết cách nhìn nhận, cách hành động và cách làm việc trong một hệ thống cấp bậc cứng nhắc… Vai trò phù hợp của tôi đáng lẽ chỉ là lắng nghe và gật đầu. Nhưng tôi đã phải chiến đấu với hệ thống đó, và nó đang chiến thắng. Tôi muốn có kinh phí tài trợ cho một dự án mà tôi tin rằng sẽ giúp cải thiện dịch vụ khách

hàng, nhưng tất cả mọi báo cáo và phân tích chi phí của tôi đều bị sa lầy trong một chuỗi những cấp bậc. Tôi đã chấp nhận rủi ro và trình dự án lên Weiss [người mà trong giai đoạn đó ở trên ông vài cấp bậc]. Ông trực tiếp hỏi từng giám sát viên của tôi về tiến độ của dự án, và mỗi giám sát viên lại đổ lỗi cho cấp trên của mình… Hãy tin tôi, tôi đã phải trả giá cho hành động bạo gan đó, nhưng cuối cùng dự án của tôi cũng được thông qua." Hệ thống đó vận hành chậm chạp tới mức mà Weiss, phó chủ tịch phụ trách kinh doanh vào thời điểm đó, đã phải tiến hành một đề xuất dự án sơ sài. Ở những cấp bậc thấp hơn trong công ty, nhân viên dường như chỉ tập trung vào việc làm hài lòng những người đặt ra các quy định và làm mọi việc trở nên đơn giản nhất cho bản thân mình. Kết quả là, họ đã kiểm tra hai tới ba lần từng trang của văn bản trước khi gửi chúng đi vì sợ rằng chỉ một sai sót nhỏ nhất cũng có thể làm phật lòng cấp trên. Và Ameritech đã đặt ra những quy định nhỏ nhặt đáng ghét vì lợi ích của bản thân như không cho phép khách hàng bọc sổ điện thoại bởi công ty sẽ thu thập những cuốn sổ điện thoại này sau một năm, và bởi việc tái chế sổ điện thoại không có bìa sẽ dễ dàng hơn. Tất nhiên, cũng tồn tại những thông lệ cam kết theo lối cũ và khiến khách hàng cảm thấy khó chịu như kỹ thuật viên sẽ tới kiểm tra vào "một lúc nào đó trong khoảng từ 8 giờ sáng tới 5 giờ chiều ngày thứ Tư."

Sau đó cuộc cách mạng viễn thông diễn ra, và Ameritech nhận thấy mình đang trước một thị trường có tính cạnh tranh cao, nơi lợi nhuận phụ thuộc vào tốc độ và sự nhạy bén, và những giá trị cũ vẫn đang gây cản trở nghiêm trọng. Notebaert nhấn mạnh, trong thế giới mới, "Điểm khác biệt duy nhất bạn có thể sở hữu trên thương trường là tốc độ hành động. Tốt nhất nên hành động và mắc sai lầm." Bởi vậy, Weiss và sau này là Notebaert, đã đối diện với một nhiệm vụ to lớn là phải thay đổi không chỉ những ý tưởng kinh doanh trọng tâm của Ameritech mà còn là nền văn hóa doanh nghiệp của công ty. Họ đã xây dựng những chiến lược trung tâm mới để có thể cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho các khách hàng hiện tại, các khách hàng mới và tiến hành đầu tư trong nước và ra nước ngoài. Sau đó, họ tập hợp một đội ngũ gồm 100 nhà quản lý xuất sắc nhất để phát triển một tập hợp giá trị doanh nghiệp mới nhằm hỗ trợ những ý tưởng này. Cuối cùng, họ đã đưa ra những giá trị cốt lõi sau:

1. Khách hàng là thượng đế

2. Chúng ta là thành viên của cùng một đội – Đội Ameritech

3. Chúng ta sẽ tăng trưởng về lợi nhuận

Tiếp theo, tôi sẽ nói về cách Weiss và Notebaert triển khai những giá trị mới này – bằng cách áp dụng chúng với bản thân, bằng cách thúc đẩy người khác chiến đấu với chúng và tìm ra cách áp dụng chúng vào trong những tình huống công việc riêng, kiên quyết đương đầu với hành vi chống đối – tuy nhiên hiện tại, điểm quan trọng nhất mà tôi muốn nhấn mạnh là những công ty thành công không tiếp nhận và thực hiện giá trị một cách đơn thuần. Trong chương trước, tôi đã nói rằng các nhà lãnh đạo thành công luôn kiểm nghiệm và thách thức ý tưởng của mình, thậm chí cả những ý tưởng đã rất thành công vào thời điểm đó. Điều tương tự cũng đúng với giá trị. Các nhà lãnh đạo thành công hiểu rằng giá trị, cũng như ý tưởng, cần phải được liên tục kiểm nghiệm lại, và phải được thay đổi khi chúng không còn sức sống hoặc xa rời mục tiêu của tổ chức.

Thậm chí nếu một tổ chức không có nhu cầu cụ thể về những giá trị mới, các nhà lãnh đạo thành công vẫn tiến hành rà soát chúng định kỳ. Tại Johnson & Johnson, cựu chủ James E. Burke tin rằng sự rà soát này đã cứu sống công ty. Năm 1982, nhà chức trách cho rằng cái chết của bảy thường dân bắt nguồn từ các viên nang chứa đầy xy-a-nua trong các chai thuốc giảm đau Tylenol bán rất chạy của Johnson & Johnson. Sự giả mạo chỉ gây ảnh hưởng tới một vài chai thuốc giảm đau, và nó xảy ra sau khi sản phẩm đã ra khỏi tầm kiểm soát của công ty. Tuy nhiên, Johnson & Johnson ngay lập tức thu hồi 31 triệu chai thuốc từ các cửa hàng phân phối và hoàn lại tiền cho khách hàng. Quyết định thu hồi này đã tiêu tốn của Johnson & Johnson hơn 100 triệu đô-la. Tuy nhiên, nhờ sự quan tâm cụ thể đối với các khách hàng và sự phản ứng kịp thời, Johnson & Johnson không chỉ khẳng định được tầm vóc trên thị trường mà còn vươn lên mạnh mẽ và bền vững hơn trước kia. Chỉ ba tháng sau cuộc khủng hoảng, Tylenol đã khôi phục được 95% thị phần bán chạy trước đây của nó.

Bruke nói rằng các giám đốc điều hành của Johnson & Johnson có thể phản ứng nhanh chóng với khủng hoảng là bởi họ nắm vững các giá trị của công ty nhờ thực hiện một cuộc rà soát triệt để tuyên bố hay cương lĩnh về đạo đức nghề nghiệp một vài năm trước đây. Giữa những năm 1970, khi công ty đang tận hưởng tốc độ tăng trưởng đáng kinh ngạc, Bruke đã viết một bức thư cho các nhà lãnh đạo của Johnson & Johnson nói rằng "một trong những nhân tố quan trọng nhất tạo nên thành công của Johnson & Johnson qua thời gian là khả năng ra quyết định kinh doanh trong khuôn khổ cho phép được quy định bởi Cương lĩnh hoạt động. Cương lĩnh hoạt động cho phép chúng ta vận hành và phát triển nhờ phong cách quản lý phi tập trung cao độ, nhưng vẫn không

đánh mất những đức tin cơ bản của chúng ta với tư cách là một doanh nghiệp." Tuy nhiên, ông cho rằng Cương lĩnh, một văn bản chưa được điều chỉnh kể từ năm 1948 cần được đổi mới nếu muốn tiếp tục gia tăng giá trị cho công ty. "Ngày nay, trong bối cảnh những thay đổi về xã hội và công nghệ đang diễn ra nhanh chóng và nằm ngoài tầm dự đoán, các giáo lý và thông số về đạo đức cần phải phản ánh niềm tin và nhu cầu của doanh nghiệp hơn bao giờ hết. Tiếp đó, ông tiến hành tổ chức rất nhiều buổi họp với hàng trăm giám đốc điều hành và nhà quản lý để rà soát chi tiết từng dòng trong cương lĩnh hoạt động. Nguyên tắc nền tảng là cuối cùng, những người tham gia phải quyết định nên giữ lại, xóa bỏ hay thay đổi cương lĩnh. Các cuộc thảo luận và tranh luận tập trung vào những chủ đề như tầm quan trọng của cương lĩnh với tư cách là cẩm nang hướng dẫn tính triết lý cho các hoạt động kinh doanh thường nhật và các hoạt động kinh doanh thường nhật của công ty đã phản ánh hoặc không phản ánh cương lĩnh ở mức độ nào."

Kết quả quy trình rà soát kéo dài trong nhiều tháng, sự thay đổi duy nhất công ty thực hiện là điều chỉnh một chút về ngôn từ. Tuy nhiên, nỗ lực này đã đổi mới được cách hiểu và cam kết thực hiện của nhân viên đối với nội dung cương lĩnh. Lúc đó, hàng trăm nhân viên cảm thấy rằng họ đã đóng góp trực tiếp vào việc xây dựng triết lý và giá trị của công ty. Những cuộc thảo luận trong các buổi họp đã khuyến khích những cuộc thảo luận mở tương tự trong toàn công ty về cách để các hoạt động thường ngày của Johnson & Johnson có thể phản ảnh tốt các giá trị đề ra. Và bởi các nhà lãnh đạo đã rà soát kỹ càng và tranh luận về cương lĩnh, họ có thể và có khả năng áp dụng cương lĩnh vào công việc hàng ngày. Theo Burke, sự phản ứng nhanh chóng của Johnson & Johnson đối với cuộc khủng hoảng Tylenol là kết quả trực tiếp của hoạt động này. Ông nhấn mạnh: "Chúng tôi có thể đã không làm được những tương tự trong vụ Tylenol nếu chúng tôi không thử thách bản thân và cam kết thực hiện theo cương lĩnh." Tôi cho rằng ông ấy nói đúng.

Một số giám đốc điều hành không suy nghĩ nghiêm túc về giá trị, cũng như các phương án điều chỉnh và cập nhật giá trị chưa bao giờ xuất hiện trong tâm trí họ. Những người khác hiểu được vai trò của giá trị và nhu cầu phải có những giá trị phù hợp, nhưng trong vòng quay gấp gáp của công việc kinh doanh thường nhật, họ không dừng lại để làm điều gì đó liên quan tới giá trị. Vào một ngày nhất định, những thứ khác dường như quan trọng hơn. Tuy nhiên, tình huống thường gặp sẽ là những người không kiểm chứng giá trị cũng sẽ không thực hiện theo giá trị. Hoặc nếu họ

thực hiện chúng, họ cũng sẽ gặp phải một rủi ro lớn rằng những giá trị không được kiểm chứng cũng giống như cuộc sống không được thử thách của Plato : một cuộc sống "không đáng để sống".

IBM đã học được bài học này quá muộn. Đội ngũ lãnh đạo hướng nội tiếp tục duy trì một nền văn hóa chấp hành trong một kỷ nguyên mà nhu cầu về sự nhạy bén nên được đáp ứng bởi tính đa dạng. Do vậy, nó đã loại ra những người hiếu kỳ, những người đáng lẽ đã phải nhìn thấy và nắm bắt cơ hội sớm hơn. Tương tự, khi mô hình kinh doanh của nó rơi vào tận cùng của lịch sử, IBM đã dựa vào chính sách việc làm trọn đời. Khi sự sụp đổ cuối cùng cũng xảy đến vào năm 1991, kết quả là gần 250.000 nhân viên đã bị sa thải trong vòng ba năm và những người còn lại đều bị suy giảm về đạo đức nghề nghiệp. Hành động này cũng đã làm xấu đi tất cả những giá trị khác mà Tom Watson đã từng đặt ra cho công ty bên cạnh sự tôn trọng đối với nhân viên, bao gồm theo đuổi sự hoàn hảo và dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Khi Lou Gerstner được chiêu mộ để điều hành Big Blue, mục tiêu đã chuyển từ việc khôi phục lại các giá trị sang cứu sống một doanh nghiệp đang chết dần bằng mọi cách. Một cuộc rà soát nghiêm túc về các giá trị không chỉ mang lại một nền văn hóa nhạy bén hơn mà còn buộc ban lãnh đạo IBM phải đối diện với những thực trạng mới của thị trường.

Thực hiện giá trị

Song song với tiếp nhận những giá trị tốt, đối với các nhà lãnh đạo, thúc đẩy mọi người thực hiện theo các giá trị cũng là vấn đề quan trọng. Và đó chính là điều khiến các nhà lãnh đạo và các tổ chức thành công trở nên khác biệt so với các nhà lãnh đạo và các tổ chức thất bại. Họ làm được việc đó vì họ luôn gắn lời nói với hành động. Các nhà lãnh đạo thành công đưa hiện thực hóa giá trị trong đời sống của họ, và đảm bảo rằng những người khác cũng làm như vậy. Cho dù có trách nhiệm duy trì sức sống của những giá trị cũ như tại ServiceMaster hay Johnson & Johnson, hay có trách nhiệm phải thay đổi chúng, như ở Ameritech, các nhà lãnh đạo luôn thể hiện rõ quan điểm bằng cách luôn đi theo các giá trị, nỗ lực tìm cách áp dụng chúng vào hoạt động hàng ngày và thể hiện chúng, thậm chí trong những tình huống khi việc lựa chọn các phương án khác dễ dàng hơn.

Khi đảm nhận vị trí CEO của Ameritech, Dick Notebaert đã từng nói: "Tôi tin rằng phần lớn các nhân viên đều rất sâu sắc. Qua thời gian, nếu vẻ ngoài của tôi thể hiện sự giả dối, họ sẽ nói với tôi 'Ông đang nói dối'. Tôi có 60.000 nhân viên, và họ sẽ trừng phạt tôi

thích đáng." Sự thật là một nhà lãnh đạo bị trừng phạt vì sự thất bại trong việc hiện thực hóa giá trị chỉ khi anh ta đã tạo ra một vẻ ngoài chân thật và cởi mở. Thông thường, mọi người chỉ đơn giản là trở nên suy đồi về mặt đạo đức hoặc phớt lờ các giá trị như cách người lãnh đạo của họ đang làm. Tại ServiceMaster, nguyên tắc lãnh đạo số 6 nói rằng: "Nếu bạn không thể hiện nó, tức là bạn không tin tưởng vào nó."

Năm 1991, khi Bill Weiss tiến hành chuyển đổi Ameritech, ông hiểu rằng việc "thay đổi văn hóa" của công ty sẽ làm tổn thương tất cả mọi người – trong đó đặc biệt là những giám đốc điều hành tuổi. Ông cũng hiểu rằng ông cần phải thúc đẩy sự thay đổi triệt để bằng cách hành động cứng rắn và quyết đoán. Một trong những hành động đầu tiên của ông là bổ nhiệm bốn người vào "Nhóm lãnh đạo". Khi làm điều này, ông đã bỏ qua những người hiển nhiên nhất và lựa chọn bốn cán bộ ở vị trí thấp hơn trong cơ cấu tổ chức, những người có vẻ như là những kẻ ngoài cuộc trong mắt ban lãnh đạo cấp cao: Dick Notebaert (sau này đã kế nhiệm vị trí CEO của Weiss), Dick Brown, Gary Grook và Barry Allen. Notebaert, vào thời điểm đó đang điều hành Indiana Bell, đã từng tham gia gây dựng nhiều nhánh kinh doanh có tốc độ tăng trưởng tốt của Ameritech. Ở tuổi 45, ông nổi tiếng là một nhà lãnh đạo ương ngạnh và nóng nảy. Có lần ông đã nói với tôi rằng "Đôi khi tôi bị mời ra khỏi cuộc họp vì cách cư xử của mình." Tương tự, Dick Brown, sau này là chủ tịch của Illinois Bell, Barry Allen, chủ tịch của Wisconsin Bell, và Gary Drook, người đứng đầu công ty xuất bản Ameritech, tất cả cùng ở độ tuổi ngoài 40, đều là những kẻ nổi loạn trong phạm vi quyền hạn của mình. Cũng như những nhà quản lý khác của Ameritech, họ tài năng và hiểu biết, nhưng họ cũng đủ nhiệt huyết, can đảm và quyết liệt để đón nhận những thử thách không được báo trước.

Khi lựa chọn bốn thành viên bất thường này vào Nhóm Lãnh đạo, Weiss đã gửi đi một thông điệp mạnh mẽ rằng những gì hiệu quả trong quá khứ có thể sẽ không còn hiệu quả trong tương lai. Những người đã thành công trong nền văn hóa cũ không nhất định sẽ thành công trong nền văn hóa mới. Trong quá trình cải tổ đội ngũ lãnh đạo cấp cao, Weiss không chỉ hành động như một người đánh cờ đang di chuyển những quân cờ của mình. Chính ông cũng đang hiện thực hóa các giá trị và thúc đẩy bản thân thay đổi. Ông đặt Đội Ameritech lên hàng đầu, không lệ thuộc vào truyền thống và các mối quan hệ cá nhân. Thậm chí ngay cả khi tình hình trở nên khó khăn đối với ông, ông cũng vẫn kiên định.

Năm 1991, Weiss là chủ tịch duy nhất của Ameritech được biết tới

kể từ khi công ty được thành lập do sự tan rã của AT&T vào năm 1984. Ở tuổi 62, ông đã dành toàn bộ sự nghiệp của mình trong ngành điện thoại. Ba năm trước khi đến tuổi nghỉ hưu theo quy định, không ai nghĩ rằng ông có thể tiến hành một cuộc cải tổ lớn trong công ty. Với chiếc đầu hói và phong thái lịch sự, ông đã thể hiện rất tốt một phần vai trò của một vị CEO. Các tuyên bố của ông, luôn rõ ràng và súc tích, bao gồm quyền hạn của ông trong hoạt động và dự báo mà công ty đang hướng tới. Quyết định bất ngờ rà soát toàn bộ công ty là sự hiện thực hóa đầu tiên những giá trị mới của Ameritech. Như Weiss mô tả về những ngày đầu tiên của quá trình chuyển đổi, bạn có thể thấy ông rất nỗ lực. Sự rõ ràng đã thay thế cho sự do dự. Ông chậm rãi hồi tưởng lại sự tổn thương của các nhà lãnh đạo cấp cao trong công ty liên quan tới định hướng của công ty. "Đã có những người dằn vặt rằng liệu chúng tôi có thể đưa công ty đạt tới quỹ đạo tăng tăng trưởng cao hơn không. Họ không tin rằng vẫn có thể làm được mà không cần hy sinh quá nhiều thứ." Khi nhấn mạnh vào ý nghĩa của câu nói đó, một lần nữa, ông lại phải nỗ lực. Ông đang cố gắng tìm từ ngữ để diễn tả những khó khăn ông đã gặp phải trong quá trình ra những quyết định cần thiết, sự tôn trọng của ông đối với phẩm giá của những cá nhân này cũng như mối quan ngại lớn nhất của ông về công ty. Cuối cùng, ông nói: "Chúng tôi đã tách biệt chúng bằng những ngôn từ đẹp nhất có thể."

Để hiện thực hóa giá trị, Nhóm Lãnh đạo cũng sử dụng những thước đo nội bộ đã dẫn dắt Ameritech trong quá khứ. Họ đã thay đổi các hệ thống đánh giá và áp dụng những tiêu chí mới, đặt mọi quyết định và hành động của nhóm dưới sự chất vấn của nhân viên liên quan tới ba câu hỏi đơn giản: Điều đó có làm lợi cho khách hàng không? Điều đó có xây dựng và phản ánh tinh thần làm việc nhóm không? Điều đó có giúp công ty tăng trưởng về lợi nhuận không? Notebaert, được sự ủy quyền của Weiss, thậm chí đã hủy khoản đầu tư trị giá một tỷ đô-la cho hệ thống ghi hóa đơn mới bởi "chúng tôi đã không cố gắng nhìn thế giới dưới con mắt của khách hàng. Chúng tôi chỉ cố gắng nhìn thế giới dưới con mắt của những người quan liêu. Và chúng tôi sắp chi một tỷ đô-la cho hệ thống ghi hóa đơn vốn không gây khó chịu cho khách hàng." Khi thực hiện sự thay đổi đột ngột đối với một dự án lớn như vậy, Notebaert và Weiss đối diện với rủi ro sẽ bị đánh giá là thất thường và thiếu quyết đoán, song họ quyết định rằng rủi ro đó xứng đáng với phần thưởng dành cho sự sẵn sàng hiện thực hóa những giá trị mới của công ty.

Nỗ lực ứng dụng

Khi lên kế hoạch rà soát cương lĩnh của Johnson & Johnson vào giữa những năng 1970, James Burke muốn đảm bảo rằng giá trị của công ty phù hợp với môi trường kinh doanh hiện nay, tuy nhiên, quá trình rà soát đã mang lại một lợi ích quan trọng khác: Nó buộc mọi thành viên trong công ty phải nhìn nhận cụ thể hơn vào các giá trị và nỗ lực áp dụng nó vào công việc hàng ngày. Và chính sự hiểu biết sâu sắc hơn của các giám đốc điều hành về vai trò của giá trị đã cho phép họ phản ứng nhanh hơn và hiệu quả hơn với cuộc khủng hoảng Tylenol. Do đã suy nghĩ về những vấn đề và kiểm chứng các giá trị trong thực tế, họ không cần phải suy nghĩ lại về phản ứng của công ty khi cuộc khủng hoảng xảy đến.

Cũng giống như Burke, các nhà lãnh đạo thành công khác mà tôi đã gặp không chỉ khuyến khích nhân viên ghi nhớ những giá trị của tổ chức mà còn đấu tranh với chúng, nội bộ hóa chúng và sử dụng chúng. Và họ làm việc đó qua những hoạt động thường ngày và những chương trình chính thức. Như những người truyền giáo, họ gây dựng niềm tin, sau đó nhắc lại những giá trị ngày qua ngày, tuần qua tuần trong những tình huống thực tế.

Để hình tượng quá tầm quan trọng của việc sở hữu giá trị và sở dụng chúng, đại tướng Wayne Downing, người đã từng đứng đầu các Lực lượng Tác chiến Đặc biệt, có một số tấm nhựa mang tên "Giấy phép tái phát minh" dùng để phát cho những cá nhân đặc biệt dũng cảm. Một mặt của các giấy phép này trông giống như giấy phép lái xe, trên đó có ghi:

GIẤY PHÉP TÁI PHÁT MINH
Điều đó lợi cho đất nước chúng ta không? Cho lực lượng của chúng ta không?
Điều đó có nhất quán với các giá trị của tổ chức không?
Điều đó có hợp pháp và phù hợp với đạo đức không?
Điều đó có khiến bạn sẵn dàng chịu trách nhiệm không?
Nếu tất cả các câu trả lời đều là CÓ, thì
KHÔNG CẦN XIN PHÉP,
HÃY THỰC HIỆN ĐIỀU ĐÓ!

Mặt bên kia của giấy phép liệt kê những giá trị và nhiệm của các Lực lượng Tác chiến Đặc biệt:

HOA KỲ

BỘ CHỈ HUY TÁC CHIẾN ĐẶC BIỆT

NHIỆM VỤ: Chuẩn bị các Lực lượng Tác chiến Đặc biệt để có thể thực hiện thành công các hoạt động tác chiến đặc biệt trên toàn thế giới, các vấn đề dân sự, và các hoạt động tâm lý trong hòa bình và chiến tranh với sự hỗ trợ của các chỉ huy binh sĩ khu vực, các đại sứ Mỹ và lực lượng quốc gia của họ, và các cơ quan chính phủ khác

CHÚNG TA TRÂN TRỌNG: Con người,

sự sáng tạo, tài năng, lòng dũng cảm và tính liêm trực.

Giấy phép tái phát minh vô cùng thú vị bởi, cũng giống như các lực lượng quân đội khác, Lực lượng Tác chiến Đặc biệt cũng có một nền văn hóa đánh giá cao sự tuân lệnh, và đại tướng Downing là một người đặc biệt thấm nhuần văn hóa đó. Do vậy, đối với ông, giấy phép này có quyền lực đặc biệt bởi những gì nó

muốn nói với đội quân của ông là thế giới này chứa đầy những nghịch lý, và rằng để thành công, họ cần học cách sống với những nghịch lý đó. Những thành viên xuất sắc nhất của Lực lượng Tác chiến Đặc biệt luôn tuân theo mệnh lệnh – trừ khi những giá trị khác yêu cầu họ làm khác đi.

Trong đầu cuốn sách này, tôi đã khẳng định rằng một trong những nhiệm vụ của người lãnh đạo là đối diện với thực tế như nó vốn có, và một trong những thực tế của cuộc sống là cuộc sống chứa đầy những nghịch lý. Bởi vậy, John Trani, người đứng đầu GE Medical Systems từ năm 1986 đến năm 1997 và hiện là CEO của Stanley Works, đã đối diện với thử thách sáp nhập hai công ty – Thomson-CGR của Pháp và Yokogowa Medical Systems của Nhật với General Electric Medical Systems có trụ sở tại Mỹ của GE, ông vấp phải một thực tế rằng giữa ba công ty không chỉ có sự mâu thuẫn về văn hóa mà thậm chí trong một nền văn hóa thống nhất cũng ẩn chứa những nghịch lý cố hữu giữa các giá trị. Do đó, một trong những nhiệm vụ đầu tiên ông đặt ra cho mình là đối đầu và giúp nhân viên đối đầu với thực tế đó.

Mâu thuẫn trong văn hóa và giá trị doanh nghiệp là một trong những lý do lớn nhất khiến quá trình sáp nhập thất bại. Mặc dù mỗi doanh nghiệp đều có những giá trị và văn hóa khác nhau tạo nên thành công của nó, vẫn thường tồn tại những xung đột khi hai lực lượng lao động phải cùng nhau sát cánh trong công việc. Đôi khi, doanh nghiệp mới phải tạm dừng hoạt động trước khi vấn đề về giá trị được, hoặc có thể được, giải quyết hiệu quả. Thậm chí các nhà lãnh đạo thành công cũng có lúc phải thua cuộc trước thời gian. Tuy nhiên, họ nhận thức được tầm quan trọng của giá trị và giải quyết chúng một cách cởi mở, các nhà lãnh đạo chiến thắng như Trani thường thành công trong những tình huống mà người khác thất bại.

Nhiệm vụ của Trani rất phức tạp bởi một thực tế là ba công ty không chỉ có văn hóa doanh nghiệp khác biệt mà còn khác nhau về văn hóa quốc gia và văn hóa khu vực. Hơn nữa, GE muốn vận hành một công ty toàn cầu hội tụ được thế mạnh của cả ba thực thể kinh doanh độc lập trước đây, bởi vậy việc dành sự ưu tiên cho văn hóa của thực thể nào cũng sẽ làm hai thực thể còn lại thoái hóa về đạo đức và giá trị. Tuy nhiên, thay vì bỏ qua hoặc tránh né nguy cơ này bằng cách tách biệt các nhân viên của mỗi công ty, Trani đã giải quyết vấn đề bằng cách kết hợp họ lại với nhau theo cách riêng.

Ngay sau khi vụ sáp nhập hoàn tất, Trani đã xây dựng các nhóm

làm việc tại cả ba công ty. Mục đích của việc làm này là để thảo luận về ý tưởng và chiến lược cũng như phát triển những giá trị và quy tắc hoạt động mới dựa trên thế mạnh của ba công ty độc lập trước đây. Và, cũng giống như những gì Burke đã làm tại Johnson & Johnson, ông yêu cầu các nhóm xem xét từng giá trị, giải thích tại sao giá trị đó quan trọng và xác định những hành vi của nhóm mình phù hợp và không phù hợp với những giá trị đó.

Nhưng Trani, một người đàn ông lớn tuổi có phong cách thực tế, không chỉ dừng lại ở đó. Tiếp theo, ông đã làm một việc khiến ông trở thành một nhà lãnh đạo thành công thực sự. Ông đã dẫn dắt các giám đốc điều hành tìm ra những mâu thuẫn và xung đột cố hữu trong những giá trị họ đã lựa chọn. Ví dụ, giá trị về tốc độ không phù hợp với giá trị về chất lượng. Giá trị về tinh thần làm việc nhóm dường như mâu thuẫn với thực tế là nhân viên được khen thưởng bởi những sáng kiến cá nhân. Và song song với mong muốn cải thiện dịch vụ khách hàng, họ cũng yêu cầu các nhà quản lý phải phục vụ nhiều khách hàng hơn với nguồn ngân sách và nhân lực ít hơn. Cũng giống như các chính trị gia, nhiều giám đốc điều hành có xu hướng bỏ qua những mâu thuẫn đó. Họ cố gắng hành động như thể các giá trị đều độc lập và có tầm quan trọng như nhau. Nhưng thế giới không vận hành theo cách đó. Bởi vậy, sau khi đã thống nhất về các giá trị, Trani đã tập hợp 60 nhà quản lý xuất sắc nhất của ông lại, chia họ thành những nhóm nhỏ và yêu cầu họ dành hai ngày rưỡi xem xét lần lượt từng giá trị, thảo luận về cách ứng dụng giá trị trong những tình huống cụ thể hàng ngày cũng như rà soát những nơi xung đột có thể phát sinh giữa các giá trị. Cuối cùng, những mâu thuẫn không bị loại trừ, nhưng những điểm mù đã được gỡ bỏ. Và bởi đã nắm được những mâu thuẫn, các giám đốc điều hành có thể hỗ trợ tốt hơn cho các nhân viên của mình.

Chiến đấu với sự thiếu hiểu biết và chống đối

Tại GE Medical Systems, nhu cầu điều chỉnh và thay đổi giá trị trở thành điều hiển nhiên ngay sau khi Train tập hợp những thành viên đến từ Tokyo, Paris và Wisconsin vào cùng một phòng họp và yêu cầu họ phối hợp với nhau. Nhưng tại Ameritech, Weiss và Nhóm Lãnh đạo của ông phải đối diện với tình thế hoàn toàn khác. Hầu hết nhân viên trong công ty là những người đã có thâm niên công tác, quen làm việc cùng nhau và hài lòng với văn hóa cũ. Và theo những gì họ biết, công ty vẫn đang hoạt động tốt. Bởi vậy, khi Nhóm Lãnh đạo bắt đầu trao đổi không chính thức về việc tiến hành những thay đổi lớn, phản ứng từ các nhân viên, thậm chí đội ngũ lãnh đạo, thường là: "Tại sao? Đừng làm rối tung

vấn đề lên. Giữ như thế này cũng đủ tốt rồi."

Nhưng mọi việc chưa đủ tốt, và Weiss, Notebaert và những đồng nghiệp lãnh đạo của họ hiểu rằng họ không thể để mọi việc như nó vốn có. Bởi vậy, họ quyết định truyền thông điệp đó cho những người khác. Bob Knowling, lúc này vẫn là tổng giám đốc của Indiana Bell, đã nói: "Tôi đặt hai chế độ báo thức. Một là, chúng tôi có một cuộc họp bắt đầu vào sáng thứ Bảy, điều đó có nghĩa là chúng tôi phải bay tới cuộc họp vào tối thứ Sáu – chưa từng có tiền lệ trong công ty của chúng tôi. Chúng tôi không làm việc vào cuối tuần. Đó là một dấu hiệu đáng sợ nói với tôi rằng 'Thưa ông, điều này quan trọng hơn một rổ bánh mỳ – có điều gì đó đã nảy sinh vấn đề.' Bạn không làm thế. Bởi vậy, đó là dấu hiệu đầu tiên của tôi cho thấy có điều gì đó khác biệt." Sau đó, trong ngày đầu tiên của cuộc họp, các chuyên gia trong và ngoài công ty đã đưa ra những báo cáo chi tiết về ngành công nghiệp viễn thông và thực trạng của Ameritech. Họ trình bày số liệu về tốc độ tăng trưởng doanh thu, thu nhập trên tài sản và những vấn đề cụ thể khác mà Knowling chưa bao giờ sử dụng tới, mặc dù ông là tổng giám đốc. Theo ông, những cuộc thảo luận như vậy và những thông tin như thế này đã rung lên một hồi chuông báo động đối với ông. Đột nhiên, ông nhận ra: "Chúa ơi, thuốc lá, chúng tôi đang chết dần vì căn bệnh ung thư, và tôi thậm chí không biết rằng chúng tôi đang mắc bệnh."

Trong những tháng tiếp theo sau cuộc họp cuối tuần bất thường đó, Weiss và bốn giám đốc điều hành trẻ được ông lựa chọn vào Nhóm Lãnh đạo đã dành hàng trăm giờ đồng hồ cho những nỗ lực nhằm làm thay đổi công ty và những giá trị của các nhà quản lý, nhờ đó nhân viên và khách hàng của Ameritech sẽ cảm nhận được sự khác biệt. Sự thay đổi này rất quan trọng bởi công ty đã quyết định từ bỏ cơ chế độc quyền có điều chỉnh của mình. Để đổi lấy quyền được cung cấp dịch vụ đường dài và các dịch vụ khác, Ameritech đã bắt đầu thúc giục các nhà làm luật mở cửa thị trường trong nước để đón nhận sự cạnh tranh. Nếu điều này xảy ra – thực tế đã xảy ra vào năm 1996 – thế mạnh về sở hữu của Ameritech, sự độc quyền của nó đối với hơn 21 triệu khách hàng sẽ không còn được đảm bảo nữa. Khách hàng hẳn sẽ hài lòng hơn là xem thường, đội ngũ nhân viên sẽ phải phối hợp cùng nhau để cung cấp những dịch vụ tuyệt hảo nhanh hơn so với những công ty khác, và công ty sẽ phải cắt giảm chi phí để đảm bảo tính cạnh tranh so với các đối thủ mới. Như Dick Notebaert đã chia sẻ sau này: "Nó giống như chúng tôi đã lên một chiếc máy bay để tới châu Âu. Khi tới giữa Đại Tây Dương, chúng tôi nói rằng đường băng ở điểm đến quá nhỏ. Chúng tôi sẽ phải thay đổi cánh máy

bay, và chúng tôi không thể để mất bất kỳ khách hàng nào trong quá trình đó."

Cho dù họ đã làm gì đi chăng nữa, Weiss, Notebaert và các đồng nghiệp của họ hiểu rằng sự kháng cự ban đầu sẽ rất mạnh mẽ. Những sự thay đổi là quá lớn, những phương thức cũ đã quá ăn sâu vào trí não và quy mô của công ty quá cồng kềnh để sự thay đổi có thể được triển khai dễ dàng. Bởi vậy, họ đã áp dụng chiến lược ba mũi tấn công. Đầu tiên, họ sẽ tích cực thể hiện sự cam kết cá nhân đối với nỗ lực thay đổi này. Tiếp đó, họ sẽ đào tạo nhân viên và cho nhân viên cơ hội để đóng góp vào sự thay đổi, cuối cùng họ loại bỏ những người vẫn tiếp tục cản trở sự thay đổi. Hai năm sau, gần 5.000 nhân viên đã phải rời Ameritech. Tinh giản và thu hẹp quy mô sẽ loại bỏ một số lượng việc làm, nhưng những quyết định liên quan tới việc ai sẽ là người ra đi lại phụ thuộc vào thái độ khác nhau của từng cá nhân.

Chương trình phát triển bắt đầu với một nhóm gồm 120 người, những nhà lãnh đạo đã nhận được cuộc gọi đánh thức vào sáng thứ Bảy. Là những nhà lãnh đạo đã được công nhận, các thành viên trong nhóm này thể hiện sự cống hiến cụ thể cho Ameritech, vì vậy lòng trung thành không phải là vấn đề. Song bởi họ rất quan tâm và có lợi ích cá nhân lớn trong tương lai của Ameritech, nhiều người thực sự lo ngại rằng sự thay đổi có thể không cần thiết hoặc sai lệch. Những người chấp nhận thay đổi vẫn cảm thấy có trở ngại bởi quá trình thay đổi quá khốc liệt.

Nhóm Lãnh đạo đã quyết rằng cách duy nhất khiến mọi người có thể nghiêm túc thay đổi thái độ và giá trị của mình là khi họ hiểu rõ ràng về những thái độ và giá trị cũ đó là gì. Chris Argyris, một nhà tâm lý học xã hội, từ lâu đã xây dựng một khái niệm về "học thuyết tán thành" và "học thuyết ứng dụng". Ông lý luận rằng tất cả chúng ta đều hoạt động với những khuôn khổ hay học thuyết về cách thực hiện và hoàn thành công việc trong thế giới này. Tuy nhiên, thông thường có một khoảng cách giữa những gì chúng ta nói trên lý thuyết và những gì chúng ta thực sự cư xử. Tôi luôn nhìn thấy điều này trong các tổ chức khi một nhà lãnh đạo tán thành cơ chế trao quyền nhưng trên thực tế lại là một kẻ chuyên quyền. Điều này cũng đúng với các giá trị. Chẳng hạn, mọi người có thể nghĩ rằng họ đánh giá cao sự cởi mở và chân thành nhưng trong hành vi hàng ngày lại che giấu thông tin và sự thật. Tại Ameritech, để giúp nhóm 120 người nhận thức được những gì các nhân viên nhìn nhận về hành vi của họ (cụ thể là học thuyết ứng dụng), Nhóm Lãnh đạo đã sắp xếp cho các nhóm gồm những người đã từng làm việc với nhau đánh giá từng thành viên trong

nhóm mình dựa trên một số tiêu chí. Sau đó mỗi người sẽ nhận được điểm số của mình cùng sự hướng dẫn để có thể tiến bộ.

Ngay từ đầu, Bob Knowling, tổng giám đốc của Indian Bell, đã phản đối kế hoạch bởi ông nghĩ rằng kế hoạch đó sẽ phá hủy đội ngũ nhân viên cũng như nỗ lực chuyển đổi này. Tuy nhiên, ông không nói nhiều về vấn đề đó cho tới một buổi tối trước những cuộc họp đã được lên lịch. Sau đó, khi những người tham gia tụ tập trong quán bar của khách sạn để uống rượu trước khi đi ngủ, Knowling, một bộ trưởng đã được phong chức và một cầu thủ cao 1m90 trong đội bóng đá của trường đại học Wabash trước đây, bắt đầu trò chuyện với đám đông. Theo từng cá nhân và từng nhóm nhỏ, ông đùa giỡn trên nỗi sợ hãi mà mọi người cùng có về yêu cầu đánh giá theo nhóm. Ngay lập tức, sự phản đối trỗi dậy. Notebaert nói: "Tôi nhớ một buổi tối trong quán bar. Chúng tôi sắp phải thực hiện công tác đánh giá, và người đàn ông cao lớn có tên Bob Knowling, một người Mỹ điển hình, một người cao lớn, đứng trước mặt tôi và nói rằng ông ta sẽ không hoàn thành bài đánh giá vào ngày hôm sau."

Sự phản đối quyết liệt của Knowling đã khiến Nhóm Lãnh đạo mềm lòng và phải cân nhắc lại. Họ đã vội vàng họp lại và tự hỏi: Liệu có phải họ đã thúc đẩy mọi việc đi quá xa và quá nhanh như lời Knowling nói không? Có phải họ sắp gây nên sự chia rẽ trong công ty không? Liệu họ có nên hủy cuộc đánh giá không? Cuối cùng, họ vẫn quyết định làm theo kế hoạch của mình. Bởi vậy, Notebaert đến gặp Knowling và nói: "Nghe này, tôi cũng không chắc chắn rằng việc này sẽ đạt kết quả tốt. Tôi cũng như anh chưa bao giờ thực hiện nó. Nhưng sự khác biệt giữa tôi và anh là tôi sẽ cố gắng để thử nghiệm. Nếu tôi không hài lòng với kết quả, tôi sẽ không thực hiện nó một lần nữa, nhưng tôi vẫn sẽ thử xem sao." Knowling có thể làm gì? Nếu Notebaert đã có đủ cam đảm để chấp nhận rủi ro thì ông cũng sẽ như vậy.

Sau cuộc họp, Knowling đã có một bài phát biểu ngẫu hứng trước 120 người, trong bài phát biểu của mình, ông đã làm một việc mà các thành viên của Ameritech hiếm khi làm được. Ông nói: "Tôi đã sai." Ông tiếp tục nói rằng phản hồi của ông, tuy khó giải quyết, vẫn khá hữu ích. Ngoài ra, ông thừa nhận rằng sự phản đối của ông chính là sự chống đối lại quá trình chuyển đổi. Nhìn bản thân mình trong gương, ông đã nhận ra rằng đáng lẽ ông phải là hạt nhân của sự thay đổi, nhưng thay vào đó, ông lại cản trở nó. Và ông tuyên bố dừng lại. Ông kết thúc bài phát biểu của mình bằng cách khẳng định lại những cam kết của mình với Ameritech và yêu cầu những người khác kiểm điểm động cơ cá nhân của họ

đồng thời thực hiện những cam kết tương tự. Sau đó, Knowling được bổ nhiệm làm giám đốc đầu tiên của Học viên Ameritech, một trung tâm nơi mà các nhà lãnh đạo và nhà quản lý ở mọi cấp bậc được yêu cầu nắm bắt các giá trị và các vấn đề, đồng thời được trao những công cụ để thực hiện tốt hơn công việc của mình.

7

Hiện thực hóa

Khơi dậy nhiệt huyết trong mọi người

Các nhà lãnh đạo thành công là những người giàu nhiệt huyết

• Họ tập trung và quyết tâm

• Họ ưa thử thách và yêu công việc của mình

Các nhà lãnh đạo thành công khơi dậy nhiệt huyết trong người khác

• Họ khuyến khích người khác bằng hành động và lòng nhiệt tình

• Mục tiêu lớn truyền cảm hứng cho những nỗ lực đầy tham vọng

Thời gian chuyển đổi = Những khoảnh khắc có thể truyền lại được

• Tài năng của nhà lãnh đạo: Chuyển hóa nguồn năng lượng tiêu cực thành tích cực

• Nếu họ không có vấn đề để giải quyết, họ sẽ tạo ra chúng

Một ngày vào tháng 4 năm 1992, lúc 6 giờ sáng, 40 nhân viên sản xuất đã lên một chiếc xe buýt đỗ tại nhà máy sản xuất của General Electric tại khu công nghiệp hàng gia dụng tại Louisville, Kentucky, để tới triển lãm phòng tắm và nhà bếp tại Atlanta. Họ đang được phân công thực hiện một nhiệm vụ trinh sát quan trọng. Khu công nghiệp hàng gia dụng, một tổ hợp cũ rộng 1.100 mẫu Anh, đã từng có hơn 23.000 nhân viên làm việc. Năm 1992, công ty đã đóng cửa một trong sáu xưởng sản xuất lớn đồng thời ngừng sản xuất máy điều hòa nhiệt độ và lò vi sóng. Số lượng lao động tại khu công nghiệp hàng gia dụng giảm xuống

còn 9.000 người. Dây chuyền sản xuất bị tổn thất 10 triệu đô-la mỗi năm, và công việc của tất cả mọi công nhân trên chuyến xe buýt đó đang bị đe dọa.

Chuyến đi là đứa con tinh thần của Tom Tiller, người mới được tuyển vào trị trí quản lý nhà máy sản xuất dây chuyền 10 tháng trước đây. Nhà máy sản xuất đó đã từng có tiền sử xảy ra mâu thuẫn giữa ban lãnh đạo và công đoàn. Ở tuổi 29, Tiller là một trong những quản lý nhà máy trẻ nhất, và trong vòng hai tuần kể từ khi nắm giữ vị trí này, anh đã sa thải 400 người. Tiller chia sẻ nhẹ nhàng: "Nhà máy đang gặp một chút rắc rối." Tồi tệ hơn, đối với Tiller, không ai nằm ngoài khu công nghiệp hàng gia dụng có khả năng cải thiện tình hình. GE đã không còn đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh này nữa, công ty đã không sản xuất một dòng sản phẩm mới nào trong vòng 20 năm và Jack Welch, vị CEO cứng rắn của GE, không phải là người ưa thích những bộ phận hoạt động thua lỗ.

Tiller nói: "Chuyến đi bằng xe buýt xuất phát từ ý tưởng rằng 'Ai đó cần phải làm điều gì đó ở nơi này, và hoặc chúng tôi sẽ chờ đợi hoặc chúng sẽ tự mình làm.'" Chuyến đi vừa cho những người công nhân của nhà máy thấy được mức độ nghiêm túc của Tiller trong việc xem xét vấn đề, vừa là bước tiến vững chắc đầu tiên để giải quyết vấn đề đó. Tiller giải thích: "Chúng tôi đã tìm ra cách để thay đổi tình hình hoạt động của nhà máy. Bởi vậy, chúng tôi lên xe buýt và đi tới triển lãm phòng tắm và nhà bếp tại Atlanta. Đối với nhiều người trong số họ, đây là lần đầu tiên họ gặp gỡ nhau… những kỹ sư thiết kế và những người không làm việc tại phân xưởng… Chúng tôi chơi bài, uống bia và giúp mọi người thư giãn cùng nhau." Sau đó, "chúng tôi tới xem từng sản phẩm được trưng bày tại đây, và chúng tôi nói rằng: 'Ồ, chúng ta có thể học tập ý tưởng này, chúng ta có thể học tập ý tưởng kia.'" Tiller chia sẻ rằng kết thúc chuyến đi "chúng tôi đã định hình rất cụ thể về việc 'chúng ta phải làm một điều gì đó. Chúng ta phải nhanh chóng làm điều đó. Chúng ta không có 142 năm để thực hiện điều đó, và chúng ta sẽ sớm thực hiện nó." Và họ đã làm được.

Trong vòng 18 tháng, các nhân viên trên chuyến xe buýt đó đã trở thành những người tiên phong trong một nỗ lực thiết kế, sản xuất và tung ra thị trường ba sản phẩm mới. Từ khoản lỗ 10 triệu đô-la năm 1992, nhà máy đã tạo ra được khoản lợi nhuận trị giá 35 triệu đô-la vào năm 1994. Bốn năm sau, Tiller nói với tôi: "Có hai dây chuyền sản xuất mới được lắp đặt tại đây, đó là kết quả của chuyến xe buýt và là thành công lớn của những người làm việc tại phân xưởng này. Đó chính là sự khác biệt giữa việc duy trì và việc

đóng cửa nhà máy." Thậm chí giờ đây, ông còn khẳng định: "Mọi người đều hiểu ý nghĩa của chuyến đi, chúng tôi đã đi đâu, tại sao chúng tôi đến đó và kết quả của chuyến đi đó là gì."

Trong chương này, tôi sẽ nói về cách các nhà lãnh đạo thành công sử dụng nguồn nhiệt huyết khổng lồ của mình để làm việc lâu hơn, chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn những người không thành công. Tôi sẽ thảo luận về một số phương pháp luận và tài liệu mà các nhà lãnh đạo thành công sử dụng để khơi dậy nhiệt huyết trong những người khác. Những phương pháp luận và tài liệu này bao gồm quá trình tương tác cá nhân trực tiếp giúp truyền sự tư tin và quyết tâm để có thể xây dựng những quy trình giúp loại bỏ các biểu hiện quan liệu cũng như hoạt động gây lãng phí thời gian làm gia tăng tính thụ động. Nhưng quan trọng hơn, tôi sẽ nói về cách các nhà lãnh đạo thành công chuyển những nhiệt huyết tiêu cực thành nhiệt huyết tích cực, cách họ đối phó với nguồn nhiệt huyết được tạo ra trong những giai đoạn khủng hoảng để tổ chức của họ không chỉ sống sót qua những khó khăn có khả năng hủy diệt những tổ chức khác, mà còn vươn lên mạnh mẽ hơn nhờ sự trải nghiệm đó.

Ví dụ về GE ở trên đã là một minh chứng hoàn hảo cho hiện tượng này. Trước khi Tom Tiller tới khu công nghiệp hàng gia dụng, công việc của nhà máy sản xuất dây chuyền đang bị đe dọa, bởi vậy dù công nhân viên có rất nhiều nhiệt huyết nhưng họ đã sử dụng nó vào việc tranh cãi, than vãn về số phận và chống lại những nỗ lực cắt giảm chi phí của cấp quản lý nhà máy. Những gì Tiller đã làm là sử dụng nguồn nhiệt huyết đó để giải quyết vấn đề. Nói ngắn gọn, bằng cách buộc công nhân viên phải có trách nhiệm về số phận của chính họ, cũng như bằng cách cho họ niềm tin và hy vọng, anh đã biến đổi họ từ những "nạn nhân" tự kỷ và rèn luyện họ trở thành một đội ngũ những người chiến thắng có trách nhiệm.

Điều đó giống như logic vòng tròn, tuy nhiên, sự thật là một trong những lý do cơ bản khiến người chiến thắng giành được chiến thắng là bởi họ nghĩ rằng họ có thể chiến thắng. Khả năng giành được mục tiêu mong muốn là một nhân tố quan trọng giúp tạo ra bầu nhiệt huyết cần thiết để đạt được mục tiêu đã có và chinh phục những mục tiêu mới. Bởi vậy, một trong những điều đáng quý nhất mà các nhà lãnh đạo thường làm là xây dựng lòng quyết tâm và sự tự tin trong người khác để giúp họ cũng trở thành những nhà lãnh đạo. Trong phần cuối chương này, tôi sẽ chỉ cho các bạn thấy họ đã thực hiện điều đó một cách có hệ thống như thế nào.

Cơ chế hoạt động

Không chỉ có tính cạnh tranh cao, những nhà lãnh đạo như Tom Tiller và Carlos Cantu giỏi hơn những nhà lãnh đạo tốt ở cách làm việc với người khác và xây dựng đội ngũ. Điều này nghe có vẻ mâu thuẫn, nhưng thực tế lại không phải như vậy. Những người có tính cạnh tranh cao thường cô đơn, nhưng đối với những nhà lãnh đạo thành công, chính tính cạnh tranh cao đã thúc đẩy họ miệt mài truyền nhiệt huyết và đào tạo người khác. Đó là bởi chúng quyết định thành công của tổ chức của họ, và họ biết họ không thể làm tất cả mọi việc một mình. Họ hiểu một cách đầy chiến lược rằng họ cần mọi thành viên trong tổ chức nỗ lực hết sức mình. Bởi vậy, họ tích cực biến điều đó thành sự thật.

Các nhà lãnh đạo làm được điều này thông qua các cơ chế hoạt động hoặc quy trình thường lệ mà họ sử dụng để vận hành công ty. Bằng bản năng, các nhà lãnh đạo thành công nhận thức được rằng mọi cuộc họp và mọi hoạt động đều có tiềm năng khơi dậy hoặc phá hủy nguồn năng lượng cảm xúc tích cực. Bởi vậy, đầy thận trọng, họ xây dựng phong cách hoạt động và thiết kế quy trình quản lý trên cơ sở xem xét các tác động của chúng tới mức độ nhiệt huyệt của nhân viên. Ví dụ, như tôi đã mô tả trong chương trước về ý tưởng, Gary Wendt, cựu CEO của GE Capital, đã điều chỉnh quy trình lập kế hoạch chiến lược, theo đó các nhà lãnh đạo công ty sẽ họp với ông trước ngay từ bước đầu của quy trình. Cuộc họp này tạo điều kiện thuận lợi cho việc thảo luận tự do về nhu cầu, ý tưởng và khả năng kích thích trí tưởng tượng của tất cả mọi người vào thời điểm chưa ai bị giới hạn bởi những nỗ lực phải đạt được một kết quả cụ thể như mong muốn. Một kết quả của những cuộc họp như vậy của GE Capital là ý tưởng ngừng tập trung vào việc tìm kiếm thị phần lớn hơn trong thị trường cho thuê xe tải hiện tại và thay vào đó mở rộng thị trường bằng cách tiếp quản các đội xe mà nhiều công ty đang phải tự mình quản lý. Wendt nói: “Họ đã nghĩ rằng họ đang làm rất tốt, sắp đạt được mức tăng trưởng 20%. Họ nhận ra rằng họ có thể gấp đôi con số đó ngay cả khi chỉ đạt được một phần nhỏ trong một thị trường [lớn hơn].”

Thông thường, các nhà lãnh đạo kém hiệu quả thường là nạn nhân của những quy trình lạc hậu mà cuối cùng sẽ làm tiêu hao toàn bộ năng lượng của tổ chức. Một số công ty có loại hình nghệ thuật này tinh xảo đến mức quy trình xây dựng chiến lược gần như trở thành nhà hát kịch Kabuki đầy nghi thức. Những người thuyết trình chuẩn bị bài nói của mình tỉ mỉ. Trong khi đó, các nhân viên chuẩn bị cho cấp trên của mình những câu hỏi thú vị

giúp anh ta trông có vẻ thông minh hơn khi đạt câu hỏi cho họ. Với quy trình lập ngân sách, đó thường xuyên là một trò chơi hạ thấp khả năng, nơi mọi người luôn đặt ra những kỳ vọng thấp. Hoặc họ đưa mọi thứ vào ngân sách của mình, nhờ thế họ không bị làm phiền. Tại một công ty mà tôi đã nghiên cứu, quy trình lập ngân sách không hề có tính hiệu lực. Một nhà quản lý báo cáo rằng anh ta đã nộp bản ngân sách và sau đó đi du lịch. Khi quay trở lại công việc, anh đã phát hiện ra rằng mục tiêu doanh thu mà anh đặt ra đã tăng 50% và chi phí thì bị giảm xuống. Không có bất kỳ một sự thảo luận nào; đó là ngân sách mà anh ta buộc phải tuân theo.

Các nhà lãnh đạo thành công lại khác, họ thiết kế quy trình quản lý sao cho ý tưởng mới được làm nổi bật và nhân viên được truyền cảm hứng. Họ làm điều này bằng cách đảm bảo rằng mọi nhân viên đều cảm thấy rằng quy trình đó có giá trị, rằng các quyết định kịp thời và thuyết phục đã được đưa ra, rằng những quyết định đó sẽ được triển khai trên thực tế. Cách làm của các nhà lãnh đạo là tạo ra những cơ chế hoạt động mà thông qua đó, họ có thể chắc chắn rằng các nhân viên được chuẩn bị tốt để có thể đưa ra các quyết định, rằng các cuộc họp – phần lớn quyết định đều được đưa ra trong những buổi họp trực tiếp – nơi mà quyết định được đưa ra có quy mô lớn, và rằng tồn tại các hoạt động theo dõi một cách có hệ thống nhằm đảm bảo quyết định được thực thi. Chẳng hạn, một khách hàng của tôi, người đánh giá quy trình lập chiến lược, lập ngân sách và đánh giá hiệu quả làm việc nhân viên theo thang điểm từ 1 đến 10, đã cho giai đoạn chuẩn bị chiến lược điểm 9, nhưng chỉ cho các cuộc họp trực tiếp điểm 2. Trên thực tế, các cuộc họp tồi là lỗi của ông ấy bởi ông ấy đã chọn sai đối tượng và điều hành cuộc họp một cách thiếu hiệu quả.

Khi Dick Notebaert nhận trọng trách điều hành Ameritech từ Bill Weiss, ông đã thiết lập lại cẩn thận toàn bộ các cơ chế hoạt động theo ý mình. Như tôi đã trình bày trong chương trước, trong phần lớn các cuộc họp ở Ameritech, mọi người chỉ đơn giản là ngồi đợi cấp trên nêu quan điểm để ủng hộ theo. Kết quả là, không ai thực sự tiến hành những hoạt động có tính chất chuẩn bị cho cuộc họp như nghiên cứu những vấn đề liên qua hay xây dựng quan điểm riêng. Khi Notebaert lên nắm quyền, ông đã chỉ rõ ràng những người tham dự cuộc họp nên chuẩn bị sẵn sàng đóng góp ý kiến. Ngay từ những ngày đầu tiên trên cương vị CEO, ông đã tạm dừng một cuộc họp và hỏi một giám đốc điều hành rằng: "Này anh, anh không cảm thấy bực mình khi phải đọc những thứ này à? Anh có đang tham gia vào cuộc họp không? Tại sao anh lại ngồi ở đây? Tại sao anh lại lãng phí thời gian của mình để tham gia cuộc họp

này?" Ông không bao giờ phải làm điều đó thêm một lần nữa, bởi thông điệp đã quá rõ ràng.

Song song với việc đòi hỏi sự chuẩn bị và quan tâm đầy đủ từ các giám đốc tại mỗi cuộc họp, Notebaert cũng có cách riêng của mình để đảm bảo rằng các cuộc họp đều tập trung vào những vấn đề thực sự quan trọng. Trước đây, hội nghị tổng kết hoạt động của Ameritech thường đặt trọng tâm vào những vấn đề chính trị nội bộ. Ở những cuộc họp này, "Bạn có thể quan sát ngôn ngữ cơ thể của mọi người. Họ nhún vai, họ nhìn xuống và họ không nhìn thẳng vào mắt người nói, và điều đó thật đáng buồn." Nhưng nếu bạn giải quyết những vấn đề thuộc về bản chất, nếu "bạn bắt đầu đề cập tới đối thủ cạnh tranh, về khách hàng và sự phát triển của công ty, mọi người sẽ tràn đầy năng lượng", ông khẳng định.

Larry Bossidy, CEO của Honeywell, là bậc thầy trong nghệ thuật theo sát. Mỗi năm ba lần, Bossidy tổ chức họp với từng người thuộc cấp quản lý để thảo luận về chiến lược, rà soát hoạt động và trao đổi về vấn đề nhân sự. Tại những cuộc họp như vậy, ông luôn lắng nghe, thảo luận và hướng dẫn các nhà quản lý cho tới khi họ thống nhất về cách thức vận hành công ty. Tiếp theo, sau mỗi cuộc họp. Bossidy đều mình viết một bức thư riêng cho cán bộ quản lý đó để tổng kết lại cuộc họp và nói một cách đơn giản và thẳng thắn: "Đây là những điểm trong kế hoạch của anh mà tôi rất thích. Đây là những điểm trong kế hoạch của anh mà tôi không thích, và đây là những điểm chúng ta đã thống nhất rằng anh sẽ làm để giải quyết những vấn đề lo ngại trên." Nếu nhà quản lý đồng ý với nội dung của bức thư, anh ta sẽ thực hiện theo bản kế hoạch. Nếu nhà quản lý không đồng ý, anh ta sẽ ngay lập tức tới gặp Bossidy để làm rõ vấn đề. Bossidy nói rằng những cuộc họp và bức thư như vậy đã thúc đẩy nhiệt huyết của cả ông và nhà quản lý đó thông qua việc tạo ra những cam kết cá nhân đặt họ vào một nhóm làm việc để tạo ra những kết quả cụ thể.

Những cuộc chuyển đổi sáng tạo

Khi nhắc tới quá trình thực hiện những cuộc chuyển đổi gần như là diệu kỳ để biến tiêu cực thành năng lượng tích cực, trong đầu tôi hiện lên hình ảnh hai bậc thầy xuất sắc: Bill Cunningham và Eleanor Josaitis, những người cách đây 30 năm đã sáng lập nên một tổ chức có trụ sở tại Detroit mang tên Focus: HOPE. Không giống như các tổ chức phi lợi nhuận khác thường dựa vào sự nhiệt huyết của các nhân viên để phát triển và củng cố tổ chức, Focus: HOPE đã hướng nhiệt huyết của những khách hàng nghèo trong nội thành vào việc thay đổi cuộc sống của chính họ. Tuy nhiên,

khi việc sử dụng năng lượng tích cực chưa được thực hiện cụ thể tại tổ chức thì những phương pháp mà Cunningham và Josaitis áp dụng để tạo ra năng lượng đó đã trở thành một cuốn sách giáo khoa về cách các nhà lãnh đạo thành công vượt qua sự thất bại và biến nạn nhân trở thành người chiến thắng. Nhờ Focus: HOPE, hàng nghìn người đã có sự nghiệp rộng mở và hy vọng cho tương lai, trong khi họ có thể đã phải chịu cảnh thất nghiệp hoặc phải chịu đựng một công việc bế tắc không lối thoát.

Cha William Cunningham là một linh mục dạy tiếng Anh tại Trường dòng Thánh Tâm ở Detroit khi cuộc bạo động sắc tộc của thành phố này nổ ra vào năm 1967 và các đơn vị không quân được gửi tới để lập lại trật tự nơi đây. Nhìn ra xung quanh, Cunningham chỉ thấy đói nghèo, giận dữ, tuyệt vọng trong ánh mắt của những người con da đen của thành phố và ông quyết định: "Tôi không thể tiếp tục dạy về Beowulf, Shakespeare và văn học Anh… trong tình hình những chiếc máy bay lên thẳng đang đến, những chiếc xe háp-trắc và những cỗ súng máy nòng 50 đã tập kết ở bên cạnh những tòa nhà và doanh trại quân đội đã được lập nên ở trường Trung học Trung tâm…[Tôi cảm thấy] chúng tôi cần phải làm điều gì đó." Bởi vậy, cùng với Eleanor Josaitis, một bà nội trợ ngoại thành, người đứng đầu một giáo xứ mà ông từng là mục sư, ông thành lập tổ chức Focus: HOPE.

Ban đầu, Focus: HOPE có mục tiêu cung cấp thực phẩm cho các bà mẹ và trẻ sơ sinh. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng trẻ thiếu dinh dưỡng sẽ bị suy giảm đáng kể năng lực trí óc trong ba năm đầu đời. Bởi vậy, Cunningham và Josaitis, dựa trên lý thuyết rằng không thể có cơ hội cân bằng nếu thiếu năng lực cân bằng, đã quyết định sẽ cố gắng tạo ra sân chơi bình đẳng bằng cách cung cấp dinh dưỡng. Nhưng họ nhanh chóng nhận ra rằng chương trình tiếp tế thực phẩm chỉ là một nỗ lực nhỏ nhoi để đương đầu với một thảm họa lớn. Trẻ em bị bỏ đói bởi cha mẹ chúng không có việc làm. Nếu họ thực sự muốn tạo được ảnh hưởng lâu dài, họ cần phải giúp người lớn sở hữu những kỹ năng để có thể tìm việc.

Do lĩnh vực có nhu cầu nhân sự lớn nhất ở Detroit là ngành công nghiệp ô tô, và một trong những công việc ổn định và có thu nhập cao nhất là thợ cơ khí, Cunningham và Josaitis đã thống nhất rằng họ sẽ đào tạo những công nhân trong nội thành không chỉ trở thành những thợ cơ khí mà còn trở thành một trong số những thợ cơ khí giỏi nhất thế giới. Những học viên của Focus: HOPE sẽ tìm thấy và giữ được công việc của mình không chỉ bởi các nhà tuyển dụng có trách nhiệm xã hội cảm thấy tội nghiệp cho họ mà bởi họ là những nhân viên vững vàng và đáng tin cậy với những kỹ năng

mà các nhà tuyển dụng cần đến.

Trong hoàn cảnh rất nhiều người trong thành phố, thậm chỉ cả những người đã tốt nghiệp trung học, cũng không có kỹ năng đọc và giải toán, đây thực sự là một thử thách to lớn. Nhưng Focus: HOPE đang thực hiện nhiệm vụ đề ra. Focus: HOPE đã tổ chức một chương trình chuyên sâu cấp tốc dành cho học viên yếu kém giúp nâng cao kỹ năng ngôn ngữ và toán học của học viên lên trung bình 25%, một con số đáng kể, chỉ trong vòng bảy tuần. Một số học viên đã sử dụng những kỹ năng này trên thị trường lao động để kiếm được những công việc văn phòng, nhưng phần lớn đều tiếp tục học lên chương trình Học viện Đào tạo Thợ cơ khí (MTI) kéo dài một năm. Tổ chức không chỉ giúp 1,000 học viên tốt nghiệp có được việc làm tại các công ty tư nhân mà còn lập ra một xưởng cơ khí vì lợi nhuận, nơi những học viên đã tốt nghiệp của tổ chức và nhưng thợ cơ khí đã nghỉ hưu tình nguyện tham gia đào tạo những học viên khác. Năm 1995, xưởng cơ khí này đã bán được lượng phụ tùng thay thế được gia công với độ chính xác cao trị giá 10 tỷ đô-la cho ngành công nghiệp ô tô và các nhà cung cấp của nó. Một trong những khách hàng của xưởng là Detroit Diesel, một nhà sản xuất động cơ hàng đầu. Ludwig Koci, chủ tịch của Detroit Diesel nói rằng anh mua sản phẩm của Focus: HOPE bởi những chiếc ròng rọc mà ông mua "có thể trông giống những miếng kim loại nhỏ đơn giản, chúng được chế tạo tinh xảo và là những miếng kim loại có độ chính xác cao. Và Focus: HOPE đang tạo ra những sản phẩm tuyệt vời cho chúng tôi ở đó."

Năm 1990, Focus: HOPE còn phối hợp với sáu trường đại học, năm nhà sản xuất và Hiệp hội Kỹ sư cơ khí mở một Trung tâm Công nghệ cao để cung cấp chương trình đào tạo sau đại học trong lĩnh vực cơ khí sản xuất và công nghiệp. Nội dung giảng dạy không chỉ bao gồm những khóa học kỹ thuật và thiết kế tinh vi mà còn bao gồm khóa đào tạo về ngôn ngữ và quản trị kinh doanh. Các sinh viên tốt nghiệp chương trình đào tạo thạc sĩ kéo dài sáu năm sẽ thông thạo tiếng Đức và tiếng Nhật đồng thời được các trường đại học tham gia cấp bằng, trong đó có trường đại học Michigan và trường đại học Lehigh.

Theo Cunningham, "chúng tôi phải đánh bại những tàn dư cuối cùng của tâm lý phân biệt chủng tộc: rằng những người đàn ông và những phụ nữ da đen không phù hợp với, không đủ tư cách để, không có khả năng trong việc, đóng góp ở mức cao nhất cho xã hội chúng ta."

Tuy nhiên, một trong những khó khăn lớn nhất để đạt được mục

tiêu này là chính những người đàn ông và phụ nữ da đen cũng nghĩ rằng họ "không phù hợp, không đủ tư cách để, không có khả năng trong việc, đóng góp ở mức cao nhất" cho xã hội. Sau nhiều năm thất bại và trắc trở, họ chìm trong tuyệt vọng. Trong cuộc bạo động, họ đã thể hiện rằng họ thực sự giàu nhiệt huyết. Nhưng họ đã sử dụng nó để hủy hoại cuộc sống và quyền sở hữu ít ỏi mà họ có. Thử thách mà Cunningham và Josaitis phải đối diện là dẫn dắt họ thoát khỏi quá khứ đau thương và làm chủ tương lai của chính họ. Giữa những năm 1990, khi Mỹ phải đấu tranh để kéo người dân ra khỏi sự bao bọc của các chương trình phúc lợi và tham gia vào lực lượng lao động theo yêu cầu của các biện pháp cải cách phúc lợi, Focus: HOPE trở thành hình mẫu của thành công.

William Bridges, một nhà tư vấn phát triển doanh nghiệp được đánh giá cao, người đã nghiên cứu những thay đổi cá nhân và nghề nghiệp trong hơn 20 năm, đã xây dựng một khung lý thuyết nói rằng những cuộc chuyển đổi, hay quá độ thành công thường bao gồm ba giai đoạn riêng biệt. Có một giai đoạn gọi là "kết thúc", đó là khi mọi người rũ bỏ quá khứ và "những thứ cũ kỹ". Có một khu vực trung lập mà ông gọi là giai đoạn "quá độ", khi mọi người đã xóa bỏ quá khứ nhưng vẫn chưa tìm ra cách để thích nghi với cái mới. Và cuối cùng, có một giai đoạn gọi là "sự khởi đầu mới", ở đó mọi người học cách sống chung với định dạng mới và đạt hiệu suất cao với phương pháp làm việc mới. Bridge cũng vẽ ra nét khác biệt giữa sự "thay đổi" và sự "quá độ". Ông giải thích nét khác biệt này như sau: "Sự thay đổi là sự biến đổi trong thế giới xung quanh chúng ta. Sự quá độ là một quá trình nội bộ mà chúng ta phải trải qua dưới tác động của sự biến đổi đó. Sự thay đổi là những sự kiện và tình huống; sự quá độ là những trải nghiệm… [Mỗi sự thay đổi] đều đặt những người chịu tác động của nó vào một quá trình quá độ." Bridges kết luận rằng nhiều nỗ lực thay đổi của các tổ chức thất bại không phải bởi con người sợ sự thay đổi mà bởi họ muốn chống lại quá trình quá độ không mấy dễ chịu. Thậm chí mặc dù các nhân viên trong công ty không trực tiếp nhận thức được điều đó, nhưng những nhà lãnh đạo thành công luôn hiểu được quá trình tâm lý của những cuộc quá độ như Bridges đã mô tả và có thể giúp người khác vượt qua những cuộc quá độ đó. Khả năng lợi dụng quá trình quá độ và sử dụng chúng để tạo ra nguồn năng lượng tích cực và hiệu quả là một trong những chìa khóa của phong cách lãnh đạo thành công.

Dựa trên công trình nghiên cứu lý thuyết tuyệt vời của Bridges, tôi đã xác định được năm điều kiện cụ thể cần phải tạo ra theo thứ tự để có thể tiến hành những cuộc quá độ thành công và có tính

thúc đẩy. Các nhà lãnh đạo thành công không nhất thiết phải tạo ra tất cả những điều kiện này. Chẳng hạn, trong trường hợp của Focus: HOPE, mỗi khách hàng khi tới cửa đều đã cảm thấy một nhu cầu cấp bách. Nếu không anh ta sẽ không bước vào. Tuy nhiên, tất cả các điều kiện đều cần phải xuất hiện, và các nhà lãnh đạo thành công phải đảm bảo rằng các điều kiện đó xuất hiện. Những điều kiện đó là:

• Các thành viên trong tổ chức cần nhận thức rõ ràng và cụ thể về các nhu cầu cấp bách.

• Nhiệm vụ đặt ra phải tạo được cảm hứng và xứng đáng để nỗ lực

• Mục tiêu đặt ra phải phát huy được tối đa khả năng của mọi người

• Tinh thần làm việc nhóm – ý thức về việc "Chúng ta sẽ cùng nhau giải quyết vấn đề này"

• Một kỳ vọng có tính thực tế rằng các thành viên trong nhóm có thể đạt được những mục tiêu đã đề ra

Mục tiêu mở rộng

Việc sử dụng mục tiêu mở rộng để khơi dậy nhiệt huyết và thúc đẩy mọi người làm việc chăm chỉ hơn không còn là một ý tưởng mới. Đó mà một trong những nguyên lý cơ bản được trình bày trong cuốn Quản trị 101. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo thành công đã mở rộng khái niệm và mục tiêu ra xa hơn những người khác. Trong mắt Cha Cunningham, cũng như trong mắt tôi, một trong những lý do chính làm nên thành công có tính hiện tượng của Focus: HOPE cũng như của cá nhân học viên chính là tính táo bạo trong mục tiêu của họ. Focus: HOPE không đặt mục tiêu vào việc đào tạo các công nhân mà vào việc thay đổi cán cân sức mạnh kinh tế thế giới. Học viên của tổ chức không chỉ muốn có việc làm cũng như không chỉ muốn trở thành những người thợ cơ khí. Họ đang lập lên kế hoạch để trở nên nổi tiếng trên toàn thế giới với tư cách là "những kỹ sư phục hưng", một khái niệm do Cunningham tạo ra. Nhóm sinh viên đầu tiên vào học tại Trung tâm Công nghệ Cao đã viết và ký vào một lời thề rằng "Chấp nhận thử thách. Tất cả đã được chuẩn bị sẵn sang để làm cho dòng chữ Sản xuất tại Mỹ có nghĩa là TIÊU CHUẨN mà mọi quốc gia đều phải nỗ lực đạt được…[Chúng ta] chấp nhận thử thách từ những giờ học và làm việc nghiêm túc, từ việc phải hy sinh lợi ích trước mắt vì mục tiêu lâu dài. Đó là cam kết của chúng ta."

Mùa xuân năm 1996, Cunningham đã giải thích triết lý của mình về hành động táo bạo cho một nhóm các giám đốc điều hành của Ford Motor tới thăm trung tâm. Ông nói: "Là những nhà lãnh đạo, chúng tôi không đặt ra những mục đủ cao cho mọi người. Từ đồng nghĩa chính xác cho sự đồng thuận là sự tầm thường… Lãnh đạo là nghệ thuật bán hàng. "Khiến mọi người phải nói rằng, cố lên nào, chúng ta có thể làm được điều đó."

Những mục tiêu cao đã giúp Cunningham và Josaitis huy động được một mạng lưới nhân sự đáng kinh ngạc. Lloyd Reuss, cựu phó chủ tịch của General Motors được bộ đôi này mời vào giữ vị trí Hiệu trưởng Điều hành của Trung tâm Công nghệ Cao (CAT). Đến lượt Lloyd, ông ngay lập tức tuyển dụng bốn giám đốc điều hành đã nghỉ hưu trong ngành sản xuất ô tô vào ban lãnh đạo cấp cao của Focus: HOPE. Ngày hôm nay, ông tiếp tục mời về một số nhà lãnh đạo đã nghỉ hưu của Big Three. Reuss tự hào nói: "Trong 38 năm qua, tôi đã làm công việc định hình thép, và giờ đây tôi đang định hình cuộc sống." Josaitis và Cunningham cũng khích lệ các công ty tài trợ tài chính cho chương trình. Và họ truyền cảm hứng cho Carl Levin, thượng nghị sĩ bang Michigan để ông hỗ trợ họ giành được khoản viện trợ công nghiệp đặc biệt trị giá 60 triệu đô-la từ Bộ Quốc phòng để phát triển CAT. Levin nói với dân chúng một cách chân thành: "Việc chứng kiến những gì sắp diễn ra ở đây thật hấp dẫn."

Điều quan trọng nhất là chính thử thách to lớn mà Focus: HOPE mang lại đã truyền cảm hứng cho những khách hàng trong thành phố. Và với vai trò làm gương của Cunningham và Josaitis, họ thậm chí đã bắt đầu xây dựng những mục tiêu mở rộng của riêng mình. George Smith, một sinh viên điển hình của CAT nói rằng mục tiêu cuối cùng của anh là tấm bằng thạc sĩ Kỹ thuật và một công ty riêng. Anh nói: "Không ai mắc nợ bạn. Nếu bạn muốn thứ gì đó, bạn phải làm việc để đạt được nó."

Quá trình quan sát Cunningham và Josaitics làm việc chính là quá trình nghiên cứu cách các nhà lãnh đạo sử dụng cây gậy và củ cà rốt để truyền cảm hứng cho mọi người thông qua những mục tiêu mở rộng. Một mặt, họ thể hiện những kỳ vọng cao nhất. Chẳng hạn, học viên tham gia chương trình Cấp tốc phải có mặt tại lớp học và đăng nhập vào máy tính đúng 8 giờ sáng, không chậm hơn một giây. Chính sách này được thực thi nghiêm ngặt bởi Thomas Murphy, một cựu trung sĩ quân đội đã từng nắm quyền chỉ huy, với mục tiêu thách thức những tình huống trong thế giới thực. "Các công ty không chấp nhận được những nhân viên hay trễ giờ, và chúng tôi cũng vậy." Mặt khác, họ thể hiện lòng ngưỡng mộ và

tin tưởng vô hạn với những học viên của mình. Sau khi giới thiệu về lý lịch của một sinh viên CAT, Cunning đã từng tự hào hỏi những người nghe: "Những viên ngọc quý này, họ đến từ đâu? Phải chăng họ được nhập khẩu từ Nhật Bản? Phải chăng chúng tôi mang họ về từ Đức? Hay chúng tôi đã lấy họ từ trường MIT? Họ đến từ những đường phố của Detroit. Họ đã học tập chăm chỉ tại chương trình Cấp tốc, họ bước tiếp con đường của mình tại Học viện Đào tạo Thợ cơ khí, họ tìm được công việc, và giờ đây họ đang bắt đầu học tập tại CAT. Họ là duy nhất trên thế giới này." Kết quả là nguồn nhiệt huyết và sự cam kết đáng kinh ngạc vào việc thực hiện những điều mà họ, và phần còn lại của thế giới, nghĩ rằng họ không thể làm được.

Cũng như Cunningham và Josaitis, tất cả các nhà lãnh đạo, những nhà lãnh đạo nỗ lực sử dụng mục tiêu mở rộng như là một nhân tố truyền năng lượng phải hành động rất cẩn trọng. Các mục tiêu cần đủ cao để tạo cảm hứng cho những nỗ lực phi thường, tuy nhiên cũng không thể phi lý hoặc không thể đạt được để tránh làm nản lòng mọi người. Một trong những cách để đảm bảo tính thực tế của những mục tiêu là hạn chế các khát vọng. Tuy nhiên, điều này cũng sẽ giới hạn kết quả đạt được, bởi mục tiêu thấp hơn thường tạo ra những nỗ lực thấp hơn. Trong quá trình tổng kết kết quả rất khả quan mà GE đã đạt được trong năm 1995, Jack Welch đã nói: "Mặc dù có kết quả khá tốt, chúng ta đã không đạt được hai điều mà chúng ta gọi là mục tiêu hoạt động "mở rộng": tỷ số lợi nhuận hoạt động và vòng quay hàng tồn kho. Trong ba thập kỷ vừa qua, tỷ số lợi nhuận hoạt động doanh nghiệp cao nhất của chúng ta chỉ ở quanh mức 10%, và hệ số vòng quay hàng tồn kho ở quanh con số 5, bởi vậy năm 1991, chúng ta đã đặt hai mục tiêu "mở rộng" cho năm 1995 là: tỷ số lợi nhuận hoạt động là 15% và hệ số vòng quay hàng tồn kho là 5. Năm 1995 đến rồi đi, và mặc cho những nỗ lực phi thường của 220.000 nhân viên, chúng ta vẫn không đạt được hai chỉ tiêu trên, tỷ số lợi nhuận hoạt động đạt 14,4% và hệ số quay vòng hàng tồn kho xếp xỉ 7. Tuy nhiên, trong quá trình nỗ lực vì những mục tiêu "bất khả thi" này, chúng ta học được cách thực hiện công việc một cách nhanh chóng hơn những gì chúng ta có thể sẽ làm đối với những mục tiêu "có thể đạt được." Một năm trước đây, trong bức thư thường niên gửi các cổ đông, ông đã giải thích rằng một "thay vì đòi hỏi từ bạn một quyết tâm phải trở nên tốt hơn, một bầu không khí mở rộng sẽ hỏi bạn có thể tốt đến mức nào." (Ông nhấn mạnh).

Tinh thần làm việc nhóm và Khát vọng thành công

Thay vì thu hẹp tầm nhìn, các nhà lãnh đạo thành công làm cho

những mục tiêu của mình trở nên khả thi bằng cách xây dựng lòng tin và sự quyết tâm trong đội ngũ nhân viên. Một trong những phương pháp tốt nhất để thực hiện điều này là thừa nhận những khó khăn và khơi dậy tinh thần làm việc nhóm "chúng ta sẽ cùng nhau giải quyết vấn đề này".

Một trong những cách Focus: HOPE sử dụng để xây dựng đội ngũ với các khách hàng của mình là làm giảm bớt những áp lực gia đình và cá nhân mà những người nghèo thường gặp phải khi bắt đầu đi làm. Chẳng hạn, tổ chức đã mở một trung tâm chăm sóc ban ngày được chứng nhận với đầy đủ trang thiết bị hiện đại và đội ngũ nhân sự dành cho con cái của các học viên. Trung tâm này cung cấp dịch vụ trông giữ trẻ sơ sinh, trẻ mới tập đi, chương trình học Montessori và chương trình trước/sau đến trường. Denecia Harvey, một bà mẹ đơn thân 24 tuổi, nuôi ba đứa con, nói rằng trung tâm này khiến cô phải rút ra lời bao biện tốt nhất khi muốn trì hoãn việc hoàn thành chương trình học hành hoặc bắt đầu sự nghiệp. "Tôi đã luôn nói về những điều tôi không thể làm được. 'Ồ, tôi không thể làm được việc này vì vướng lũ trẻ'. Hay 'Tôi không có cái này cho lũ trẻ. Tôi không thể làm được.' 'Tôi không có người trông trẻ.' Tôi đã bao biện cho tất cả mọi điều." Hiện nay, cô đang học tập để trở thành một thợ cơ khí, còn các con cô được nhận vào Trung tâm Trẻ em của Focus: HOPE. Để có thể cung cấp những dịch vụ hỗ trợ khác, Focus: HOPE cũng đã tuyển thêm hàng trăm kỹ sư chuyên nghiệp đảm nhiệm vai trò người hướng dẫn và xây dựng tinh thần cho các học viên của tổ chức.

Mặc dù mỗi học viên tại Focus: HOPE đều nỗ lực để cải thiện cuộc sống của cá nhân mình, nhưng cuộc đấu tranh chung đã giúp đoàn kết họ thành một đội. Họ hiểu rằng chương trình đòi hỏi nỗ lực rất lớn từ mỗi học viên, và họ có được sức mạnh nhờ biết rằng những người khác cũng đã lựa chọn việc cam kết thực hiện. Họ đeo chiếc tạp dề màu xanh đậm Focus: HOPE, một phần của bộ đồng phục của mỗi học viên vào ban ngày, như là một phù hiệu danh dự trong cộng đồng vào buổi tối. Thay vì cởi bỏ chiếc tạp dề khi vừa bước ra khỏi lớp học, các học viên đeo chúng trở về nhà và thực hiện các công việc nội trợ. Cũng như bộ đồng phục nhóm mà nhiều người hàng xóm vẫn mặc, chiếc tạp dề Focus: HOPE là một biểu tượng thể hiện sự cam kết của họ đối với một cộng đồng.

Cunningham và Josaitis cũng thể hiện rất rõ cam kết cá nhân của mình và trên thực tế họ đang hợp tác với các khách hàng trong cuộc chiến này. Cũng như các học viên học tập nhằm trang bị cho bản thân hành trang để có thể tự lập, Cunningham và Josaitis làm việc cùng nhau, nỗ lực gây quỹ và truyền bá thông điệp của Focus:

HOPE. Ngày làm việc của họ bắt đầu đúng 8 giờ sáng và thường kéo dài tới đêm khi họ cần tham dự những bữa ăn tối hoặc buổi tiệc lớn, thuyết trình hoặc trao phần thưởng cho những cống hiến cho cộng đồng.

Sự tôn trọng của Cunningham và Josaitis dành cho các học viên còn được thể hiện cụ thể hơn qua không gian học tập họ tạo ra. Họ chăm sóc cẩn thận từng khía cạnh của môi trường học tập, từ cây cối và khu vườn ấn tượng tới những tòa nhà được hiện đại được vệ sinh sạch sẽ và không có các hình vẽ graffiti thuộc khu liên hợp Focus: HOPE tại nội thành Detroit. Những tòa nhà bị ném bom hay bỏ hoang đều đã hoàn toàn được hiện đại hóa. Trung tâm chăm sóc Trẻ em được trang bị công nghệ cao, với phòng máy tính cho trẻ em và nội thất hiện đại sạch đẹp. Tuy nhiên, trong khi đó, cả Cunningham và Josaitis đều không có phòng làm việc riêng. Bàn làm việc của họ, cũng như của những người khác, đều được đặt tại không gian làm việc mở trong tòa nhà chính của Focus: HOPE.

Trung tâm CAT mới được thiết kế dưới dạng một trải nhiệm học tập hoàn chỉnh. Theo Cunningham, điều quan trọng là kiến trúc của trung tâm đã biểu tượng hóa và trên thực tế vận hành như một "công sở của tương lai", vì thế, ông đã từ chối những chiếc máy tính hay thiết bị sản xuất rẻ tiền bởi ông muốn kích thích, mở mang cho các học viên, đồng thời chuẩn bị cho họ hành trang tiến vào thế kỷ XXI. Một trung tâm thông tin điện tử tầm cỡ thế giới điều khiển bằng máy tính cũng được xây dựng và kết nối Internet với kỳ vọng rằng mỗi học viên đều có thể hoàn thành một số giờ học tập nhất định trong một tuần. Họ thậm chí còn xây dựng một phòng ăn sang trọng để học viên học các nghi thức xã giao trong kinh doanh. Họ thuê một đầu bếp chuẩn bị món ăn của các quốc gia khác nhau, và học viên được dạy cách sắp xếp bàn tiệc đúng quy chuẩn, ứng xử cho phù hợp với các nền văn hóa khác nhau, và mở đầu một cuộc trò chuyện phù hợp trong kinh doanh.

Với sự cẩn trọng và cẫn mẫn trong công việc, Cunningham, Josaitis và những nhân viên khác của tổ chức đã thể hiện niềm tin của họ đối với học viên, và điều đó đã giúp hình thành nên sự tự tin trong các học viên. Andre Reynolds, một học viên CAT đã tốt nghiệp Học viện Đào tạo Thợ cơ khí và hiện đang làm việc trong xưởng cơ khí của tổ chức, đang lên kế hoạch để trở thành người xử lý những vấn đề về kỹ thuật cho toàn thế giới. Anh giải thích: "Chẳng hạn nước Đức hay nước Nhật có một vấn đề nào đó, họ sẽ nói 'Ôi, chúng ta phải gọi ai đến để giải quyết vấn đề này đây?'

‘Chúng ta sẽ gọi cho Andre Reynolds.’ ‘Anh ta hiện đang ở đâu?’ ‘Hừm, lần cuối cùng tôi được biết anh ấy đang ở Washington.’ Họ sẽ gọi cho tôi và tôi sẽ bay tới Nhật Bản, tôi không cần phiên dịch bởi tôi có thể nói được thứ tiếng của họ.”

Vì mục đích thuế, Focus: HOPE có thể chỉ đủ điều kiện của một tổ chức từ thiện, nhưng nó được vận hành theo những nguyên tắc kinh doanh nghiêm túc và chặt chẽ. Cũng như các tổ chức thành công, Focus: HOPE đã mang lại cho các khách hàng/nhân viên của mình một chiếc lược rõ ràng; trong trường hợp này, đó là để đạt được sự độc lập về kinh tế. Tổ chức đã cung cấp cho họ những kỹ năng cần thiết, bao gồm những kỹ năng liên quan trực tiếp tới công việc của một thợ cơ khí lành nghề và những kỹ năng cá nhân liên quan tới diện mạo, trang phục và hành vi của một nhân viên gương mẫu. Và tổ chức tạo ra nguồn nhiệt huyết để đạt được mục tiêu cao đã đặt ra bằng cách hỗ trợ và khích lệ những người quyết tâm thực hiện mục tiêu đó.

Trong thế giới vì lợi nhuận, nhiệm vụ có thể được phát biểu theo một cách khác. Đó có thể là gia tăng lợi nhuận cho các cổ đông như Dick Stonesifer, cựu CEO của GE Appliances đã đặt ra, trở thành “một đội ngũ xuất sắc hơn và phản ứng nhạy bén hơn bất kỳ đội ngũ nào trên thế giới”. Nhưng dù là nhiệm vụ hay lĩnh vực nào, thành công phụ thuộc vào việc khơi dậy được nhiều năng lượng nhất có thể từ mọi thành viên trong tổ chức và tập trung nguồn năng lượng này để tạo ra những kết quả tích cực. Tất cả các nhà lãnh đạo thành công tôi đã gặp đều là những chuyên gia về việc đó.

8

Bản lĩnh

Lòng can đảm đối diện với thực tế và hành động

Các nhà lãnh đạo thành công không bao giờ chọn con đường dễ dàng

• Họ đối diện với những thực tế khắc nghiệt và đưa ra quyết sách cứng rắn

• Rủi ro và khó nhọc không làm họ nhụt chí

Các phạm trù của bản lĩnh

• Danh mục đầu tư – theo đuổi những lĩnh vực kinh doanh mới và loại bỏ những ngành nghề lạc hậu

• Con người – đề bạt những người dám chấp nhận rủi ro và đối diện với thất bại

Bản lĩnh không không phải là nhẫn tâm, đó là sự trung thực

• Các nhà lãnh đạo thành công theo đuổi lẽ phải và có thể giải thích lẽ phải đó cho những người khác

• Thiếu bản lĩnh, động cơ cá nhân sẽ chiến thắng sự cần thiết

Theo tôi, cách tốt nhất để khiến mọi người chấp nhận nhu cầu thay đổi chính là không cho họ lựa chọn. Một tổ chức cần phải hiểu rằng có một nhà lãnh đạo cao nhất đã ra quyết định của anh ta, rằng anh ta được hỗ trợ bởi những người cũng có quyết định riêng của họ, và rằng họ sẽ tiến về phía trước bất kể điều gì xảy ra."

- BILL WEISS, CHỦ TỊCH VÀ CEO ĐÃ NGHỈ HƯU, AMERITECH

Tôi không thể không tự hỏi rằng tại sao các nhà lãnh đạo lại thường do dự khi phải lãnh đạo. Tôi cho rằng để có thể đứng đầu đội ngũ đồng nghiệp và nhân viên, những người vẫn đang tranh cãi về con đường phát triển, cũng như xây dựng một hướng đi rõ ràng và quả quyết, một hướng đi mà tính đúng đắn hay sai lầm của nó sẽ không thể biết được trong nhiều năm, bạn cần phải đặt rất nhiều niềm tin và hy vọng vào sự cam đảm của mình. Những quyết định như vậy sẽ thử thách nhuệ khí thực sự của nhà lãnh đạo. Ngược lại, không cần đến nhiều sự tự tin để quyết định thu hẹp quy mô của công ty – cuối cùng, làm thế nào bạn có thể sai lầm vì đã đóng cửa nhà máy và sa thải nhân viên nếu lợi ích những hành động đó sẽ hiển thị trong lợi nhuận tương lai của công ty và được tán dương bởi cộng đồng tài chính?"

- ANDY GROVE, CHỦ TỊCH CỦA INTEL

Cả Bill Weiss và Andy Grove đều đã thực hiện điều mình nói thông qua việc đưa ra những quyết định khó khăn. Weiss đã khởi đầu một cuộc cách mạng tại công ty gồm có 65.000 nhân viên của mình. Ông, một cách quả quyết và gần như đơn phương, đưa công ty tiến vào con đường chuyển đổi. Trong ba năm, cá nhân ông đã hiện thực hóa cuộc chuyển đổi này – bằng cách dành hàng trăm ngày để làm việc về các vấn đề liên quan tới việc thay đổi cơ cấu và văn hóa công ty, bằng cách trao đổi với những người có khả năng kế nhiệm ông để tìm ra nhân tố thay đổi trong công ty và yêu cầu 10.000 nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình thay đổi trong vòng 12 tháng.

Cứ mỗi hai năm, Andy Grove lại đầu tư khoảng 2,5 tỷ đô-la để xây dựng một nhà máy sản xuất dòng vi chip mới. Đây quả là một sự đánh cược vào tương lai của công nghệ mới của Intel. Cho tới thời điểm hiện tại, những sự đánh cược như vậy đã mang lại lợi nhuận lớn cho Intel. Phải chăng Grove may mắn hay ông là một tay đánh bạc cừ? Khó có thể như vậy. Grove là một nhà lãnh đạo tuyệt vời, người đã tìm kiếm cơ hội để thay đổi công ty trước khi thị trường thay đổi, và sau đó làm cho mọi người hiểu rõ về đỉnh cao mà họ cần vươn tới.

Cả hai nhà lãnh đạo này đều đã thể hiện một phẩm chất lãnh đạo mà tôi gọi là "bản lĩnh": đó chính là khả năng đưa ra những quyết định khó khăn và sự sẵn sàng hy sinh hiện tại vì một tương lai tốt đẹp hơn. Dante đã từng viết rằng: "nơi nóng nhất trong địa ngục là dành cho những người, trong giai đoạn khủng khoảng tinh thần trầm trọng, vẫn giữ được trạng thái trung lập của mình." Rất ít nhà lãnh đạo đã từng trải qua những giai đoạn khủng khoảng

tinh thần trầm trọng trên bình diện xã hội. Nhưng tất cả các nhà lãnh đạo đều bị đánh thức hàng ngày để đối điện với những thực tế khắc nghiệt, để giải quyết những thực tại đầy xung đột và những sự mơ hồ, cũng như để làm rõ những hệ quan điểm. Và những người thành công là những người có bản lĩnh.

Phong cách hành động thẳng thắn và quyết liệt này là một trong những đặc điểm tôi thường nhận thấy ở các nhà lãnh đạo thành công qua nhiều năm, nhưng chính Jack Welch, Mr. Bản lĩnh đặc biệt, đã đặt tên cho đặc điểm đó giúp tôi. Đầu năm 1996, tôi và đồng nghiệp của mình là Ram Charan đã tới văn phòng của Welch để thảo luận những ý tưởng của chúng tôi về lãnh đạo. Vì chắc chắn rằng mô hình ba cạnh gồm ý tưởng, giá trị và nhiệt huyết của mình sẽ gây ấn tượng mạnh, tôi đã rất nóng lòng trình bày mô hình đó với Welch. Nhưng Jack chỉ mất một phần tỷ giây để đánh bại tôi hoàn toàn. Ông ấy nói với tôi rằng: "Anh đã quen một điều. Một nhà lãnh đạo cần phải có bản lĩnh. Nếu thiếu nó, mọi thứ khác sẽ trở nên vô nghĩa." Welch bắt đầu trở nên sống động hơn. Chiếc áo comple được cởi ra, tốc độ nói nhanh dần. Ông sử dụng cử chỉ của đôi bàn tay, như thể điều đó sẽ khiến câu chữ được bật ra nhanh hơn. "Rất nhiều người có ý tưởng tốt, giá trị tốt và họ thậm chí còn có thể truyền nhiệt huyết cho người khác. Nhưng vì một số lý do, họ không thể đưa ra những quyết định khó khăn. Đối với tôi, đó chính là điều phân định liệu một người có thể lãnh đạo một doanh nghiệp hay không."

Trong chương trước, tôi đã dẫn ra trường hợp của Bill Cunninham và Eleanor Josaitis của Focus: HOPE tại Detroit với tư cách là hai bậc thầy trong việc tạo ra nguồn năng lượng tích cực. Tôi đã nói về cách họ, thông qua sự kết hợp đã được điều chỉnh thận trọng những mục tiêu mở rộng, sự hỗ trợ và quá trình xây dựng nhóm, dẫn dắt các khách hàng trong thành phố biến năng lượng tiêu cực thành mục tiêu tích cực, đó là học tập các kỹ năng nghề nghiệp và có được sự nghiệp của riêng mình. Tuy nhiên, khả năng tạo ra năng lượng tích cực của Cunningham và Josaitis chỉ là một trong số những lý do khiến Focus: HOPE và khách hàng của tổ chức trở nên rất thành công. Một lý do khác là Cunningham và Josaitis rất giàu bản lĩnh, tấm gương về cuộc đời họ có thể truyền bản lĩnh cho những người khác.

Các nhà lãnh đạo của Focus: HOPE thể hiện bản lĩnh của mình theo nhiều cách. Một trong những cách dễ nhận biết nhất là việc họ vận hành các chương trình đào tạo của tổ chức. Họ nghiêm khắc yêu cầu học viên phải có mặt tại lớp học để học tập và đình chỉ những ai không tuân thủ nguyên tắc đó. Các quyết định đình

chỉ luôn khó khăn, nhưng Cunningham và Josaitis mủi lòng bởi, như Cunningham giải thích, Focus: HOPE đang giúp đỡ mọi người chiến đấu trong một cuộc chiến mà họ hoàn toàn yếu thế. “Chúng tôi nói với họ rằng nguyên tắc đó giống như trong thế giới thực. Nếu bạn đi làm muộn, bạn sẽ bị sai thải…Công việc của chúng tôi không phải là cứu rỗi những linh hồn. Công việc của chúng tôi đã đào tạo những con người có khả năng cạnh tranh. Nếu họ không sẵn sàng làm việc đó, đó không phải là vấn đề của chúng tôi.”

Bản lĩnh mà Cunningham và Josaitis đã thể hiện trong việc đình chỉ học tập đối với những học viên lười nhác tương đối minh bạch và dễ dàng nắm bắt. Đó là một quyết định đau lòng đối với họ và đối với bản thân những học viên bị đình chỉ, nhưng họ vẫn làm như vậy bởi họ tin tưởng chắc chắn rằng làm khác đi sẽ giảm danh tiếng và tính hiệu quả của chương trình. Các quyết định đình chỉ giúp thực hiện mục tiêu quan trọng là dạy cho học viên bài học quý giá về tinh thần trách nhiệm và tạo điều kiện thuận lợi hơn cho những người nghiêm túc nắm lấy cơ hội có một cuộc sống tốt đẹp hơn.

Tuy nhiên, yếu tố chủ chốt khi hiện thực hóa bản lĩnh không phải là sự tổn thương mà chính là lòng can đảm. Bản lĩnh là sự kết hợp phức tạp của hai yếu tố trên. Yếu tốt thứ nhất là động lực đáng kinh ngạc đối với việc tìm kiếm chân lý, nhận ra sự thực và xem xét các quyết định dựa trên cơ sở đó. Yếu tố thứ hai là lòng can đảm để hành động theo chân lý và đưa ra những quyết sách khó khăn. Và chính trong quá trình quản lý Focus: HOPE với tư cách là một tổ chức cũng như trong quá trình thiết kế các chương trình đào tạo tại đây, Cunningham và Josaitis đã thể hiện bản lĩnh của mình rõ nét hơn.

Tại Focus: HOPE, ngay từ ban đầu, Cha Cunningham và bà Josaitis đã thể hiện bản lĩnh không chỉ trong ý chí sẵn sàng đối diện với thực tế không mong đợi mà còn ở sự thách thức những lề thói thông thường của việc đối phó với thực tế đó. Thực tế không mong đợi ở đây chính là những người nghèo thất bại không chỉ bởi xã hội bất công mà còn bởi bản thân họ không có đủ hành trang để thành công. Trong tuyên ngôn nhiệm vụ, Focus: HOPE đã mô tả mình là một tổ chức vì “quyền công dân”. Tuy nhiên, trong một kỷ nguyên khi “quyền công dân” đồng nghĩa với “hành động mang tính chính trị”, họ quyết định rằng “cơ hội công bằng” có nghĩa là “năng lực bình đẳng”. Bởi vậy, thay vì diễu hành trên đường phố và vận động hành lang đối với nghị viện, họ quyết tâm hành động trực tiếp bằng cách tổ chức chương trình cấp phát thực phẩm. Đối với các nhà phê bình, những người cho rằng hoạt

động "từ thiện" kiểu này sẽ làm mất động cơ thay đổi xã hội của con người, họ trả lời rằng chương trình sẽ giúp tạo ra sự thay đổi bằng cách đảm bảo rằng trẻ em không bị thiểu năng do suy dinh dưỡng trước khi có cơ hội trở thành những công dân thực sự. Quyết định của họ gây sửng sốt và tranh cãi trong một môi trường chứa đầy sự đối đầu. Phần lớn mọi người sẽ lựa chọn những hành động có kết quả tức thì, nhưng Cunningham và Josaitis vẫn theo đuổi con đường của mình bởi họ cảm thấy rằng tầm nhìn về thực tế của họ đòi hỏi điều đó. Focus: HOPE đã từng hai lần kiện các công ty lớn vì đã có sự phân biệt đối xử đối với những người thuộc nhóm dân tộc thiểu số trong quá trình tuyển dụng. Tuy nhiên, phần lớn nỗ lực của tổ chức không tập trung vào việc thay đổi môi trường bên ngoài mà vào việc xây dựng năng lực cạnh tranh cho các khách hàng trong môi trường đó.

Cunningham và Josaitis một lần nữa thể hiện bản lĩnh khi họ làm cho chương trình phân phát thực phẩm được coi là kiểu mẫu của mình hoạt động hiệu quả, và quyết định mở rộng bằng cách thành lập Học viên Đào tạo Thợ cơ khí. Tiếp theo, họ bổ sung chương trình cải thiện kỹ năng ngôn ngữ và toán học, và sau đó cho ra đời Trung tâm Công nghệ cao để cung cấp chương trình đào tạo kỹ thuật cấp cử nhân và thạc sĩ. Khi nhìn nhận lại, có thể thấy rằng thành công của các chương trình giáo dục của Focus: HOPE đã khiến cho những quyết định mở rộng này trở thành một phần của quá trình phát triển tự nhiên. Nhờ có chương trình đào tạo của Focus: HOPE, hơn 1.000 người hiện đã được tuyển dụng làm thợ cơ khí với những công việc lương cao, cho phép họ có thể mua được những thực phẩm giàu dinh dưỡng cho gia đình và tự dạy dỗ con cái mình. Hơn nữa, Focus: HOPE đã thu được khoản doanh thu 10 triệu đô-la để tài trợ cho chương trình nhờ bán những linh kiện tinh xảo được sản xuất bởi những người đã tốt nghiệp hoặc đang theo học chương trình Đào tạo Thợ cơ khí. Tuy nhiên, ở mỗi chặng trên con đường dài đó, Cunningham và Josaitis đã từ chối quay trở lại khi phải đối diện với sự chống đối cũng như sự mơ hồ. Khi họ đề xuất dự án thành lập Học viện Đào tạo Thợ cơ khí, các nhà hoạt động xã hội đã khẳng định "Các bạn sẽ không bao giờ tham gia được vào ngành công nghiệp ô tô." Khi họ khởi động chương trình cải thiện kỹ năng ngôn ngữ và toán học, những người ủng hộ chương trình phân phát thực phẩm cho rằng: "Các bạn sẽ phải phân bổ nguồn lực của mình rất mỏng." Và khi họ bắt đầu thảo luận về Trung tâm Công nghệ cao, hầu hết tất cả mọi người đều nói: "Các bạn đang hướng tới những mục tiêu quá xa vời." Tuy nhiên, họ vẫn tiến về phía trước, bởi, nếu diễn giải theo một cách khác câu khẩu hiệu của Barry Goldwater trong

chiến dịch tranh cử tổng thống của ông vào năm 1964, ở tận sâu trái tim mình, họ đã biết rằng họ đúng.

Trong mỗi hoàn cảnh, Cunningham và Josaitis đã có thể quyết định chỉ gắn bó với lĩnh vực đồ len của mình, gắn bó với những gì mình đã làm. Và khi mỗi nỗ lực mới làm phân tán nguồn lực, họ lại đang mạo hiểm với tương lai của những chương trình đã rất hiệu quả của tổ chức. Mùa hè năm 1996, Eckhard Pfeiffer chứng tỏ bản lĩnh của mình khi ông dám tái cơ cấu Compaq vào thời điểm công ty đang đạt được mức lợi nhuận kỷ lục và giá cổ phiếu cao. Tuy nhiên, ông thực hiện điều này bởi ông tin rằng cuối cùng tất yếu phải có sự thay đổi và rằng sự tồn tại trong dài hạn của công ty đang bị đe dọa. Ngược lại, Cunningham và Josaitis chấp nhận rủi ro và đánh cược với trang trại khi không có sự đe dọa nào. Đáng lẽ họ có thể cứ tiếp tục phân phát thực phẩm cho mọi người, hoặc giúp mọi người có được những kỹ năng tìm việc. Nhưng họ đã từ chối dừng lại ở những điều ít hơn những nỗ lực cao nhất của họ trong việc giúp mọi người không chỉ sống sót mà còn đạt được thành công. Tôi thích câu mà Harvey Hornstein, giáo sư của trường đại học Columbia, đã từng viết: "sự đổi mới cần phải có sự hiện hữu của một ý tưởng đâu đó hoặc hoàn toàn không nhất quán với thông lệ hiện tại." Chính tinh thần này đã thúc đẩy Cunningham và Josaitis. Đó chính là hình ảnh thu nhỏ của bản lĩnh.

Khi nghĩ về Cha Cunningham, bà Josaitis và sự thành công to lớn của Focus: HOPE, tôi buộc phải chú ý tới sự khác biệt giữa họ và các thế hệ nhà quản lý có đầy đủ mọi tiền đề tốt đẹp nhưng đã phá hủy người hàng xóm của họ là General Motors. GM, với doanh thu đạt 170 tỷ đô-la, đứng vị trí số một trên bảng xếp hạng Fortune 1.000. Tuy nhiên, công ty chỉ xếp thứ 998 trong bảng xếp hạng thường niên của Fortune về Giá trị thị trường tăng thêm (MVA) vào năm 1996. Chỉ số MVA đo lường mức độ giàu có mà công ty tạo ra cho các nhà đầu tư của mình. Đó là sự chênh lệch giữ tổng giá trị thị trường – cái mà cổ đông có thể rút ra – và vốn đầu tư, khoản tiền mà cổ đông bỏ vào. Những công ty có chỉ số MVA dương là những công ty đang tạo ra lợi nhuận, những công ty có chỉ số MVA âm là những công ty đang thua lỗ. Trong suốt vòng đời của mình, General Motors đã lãng phí 17,8 tỷ đô-la của các cổ đông, nhiều hơn bất kỳ công ty nào khác.

Có nhiều lý do cho vấn đề này, nhưng một trong số những lý do lớn nhất là trong mã gen lãnh đạo của GM không có sự bản lĩnh. Tôi không biết bản lĩnh được phát triển ở đâu và bằng cách nào, nhưng tôi đã từng nhìn thấy nó trong nhiều thế hệ quản lý của

GM.

Sự nhận biết đầu tiên của tôi là vào năm 1987, khi Ram Charan và tôi gặp gỡ Bob Stempel. Stempel lúc đó mới được bầu làm chủ tịch của GM, và là người thừa kế của Roger Smith, chủ tịch của công ty. Tôi đã từng có những cuộc làm việc ngắn vào năm 1984 và năm 1985 với Stempel, Alex Cunningham, cựu phó chủ tịch điều hành, người đứng đầu nhánh sản xuất ô tô khu vực Bắc Mỹ của GM, và Lloyd Reus, sau này là giám đốc bộ phận tại nhánh sản xuất ô tô khu vực Bắc Mỹ. Khi gặp nhau vào năm 1987, tôi vừa mới hoàn thành xong công việc điều hành trung tâm đào tạo giám đốc điều hành Crotonville của General Electric trong vòng hai năm, và đồng ý thảo luận với Stempel về những cuộc chuyển đổi hàng đầu dựa trên những gì tôi đã học hỏi được từ Welch tại GE.

Bob Stemple là một con người tuyệt vời – một người đàn ông đích thực trong lĩnh vực ô tô, người đã lớn lên quanh những chiếc ô tô và say mê chúng ngay từ thuở ấu thơ. Chúng tôi gặp nhau trên tầng 14 lát gỗ màu trầm sang trọng trong tòa nhà trụ sở của GM tại trung tâm Detroit, xung quanh là những kỷ vật ô tô. Stemple tin tưởng sâu sắc vào General Motors và nhân viên của công ty, và ông muốn công ty đạt được thành công. Một người đàn ông với những giá trị cao quý, ông trò chuyện cởi mở về nhu cầu thay đổi GM.

Tuy nhiên, đến cuối cuộc gặp, sự thiếu bản lĩnh vốn đã trở thành đặc điểm lãnh đạo tại GM trở nên rõ ràng. Stemple, người giờ đây đang nắm quyền điều hành công ty lớn nhất thế giới, đáng lẽ phải là một trong những người giàu năng lượng nhất thế giới vào thời điểm đó. Những lời bình luận cuối cùng của ông đã báo hiệu số phận bất hạnh của ông. Trông có vẻ buồn bã, ông nhíu mày và nói: "Đứng đầu GM cũng giống như đang đứng cuối một đường ray tàu hỏa dài với những quyết định đang lao đến phía mình." Stempel nhìn nhận bản thân mình như là một nạn nhân; cuối cùng ông cũng được bầu làm CEO, nhưng ông chưa bao giờ kiểm soát được công ty.

Năm 1993, Stempel bị hạ bệ trong một cuộc đảo chính của hội đồng quản trị do John Smale, một ủy viên quản trị độc lập dẫn đầu. Smale, người nổi bật với thành tích tuyệt vời khi còn là CEO của Procter&Gamble, cho rằng Stempel đã hành động quá chậm trong việc thay đổi GE. Ông muốn có những hành động mau lẹ hơn, ông muốn thấy sự bản lĩnh và ông thuyết phục những thành viên hội đồng quản trị khác (gần như một cách chính xác) là Stemple không có những tố chất cần thiết để lãnh đạo GM. Smale

tạm thời giữ quyền chủ tịch trong hội đồng quản trị của GM và đã bổ nhiệm một số giám đốc điều hành trẻ hơn. Tuy nhiên, cú sốc này không đủ để phá vỡ truyền thống thụ động tại GM.

Tháng 7 năm 1996, GM đã công bố quyết định tổ chức lại các dòng sản phẩm với quy mô lớn của mình. Nhưng thay vì nghe theo các ý kiến tư vấn khách quan về việc giảm số lượng mẫu xe công ty sản xuất hay loại bỏ hoàn toàn một số bộ phận marketing, GM chỉ tiến hành chắp vá. Công ty cắt giảm một số mẫu ô tô kém phổ biến nhất, thiết kế lại những mẫu ô tô khác hiện chưa bán được và giới thiệu một số mẫu hoàn toàn mới.

Maryann Keller, một nhà phân tích danh tiếng về ngành ô tô tại ngân hàng đầu tư Furman Selz đã phát biểu trên tờ New York Times rằng chương trình mùa thu của GM là "điên khùng – hoàn toàn không mang lại ý nghĩa kinh tế nào." Harry Pearce, phó chủ tịch của công ty, đã đáp lại những lời chỉ trích như vậy bằng cách nói rằng "trong một tổ chức lớn và phức tạp như GM, thật ngây thơ khi nghĩ rằng bạn có thể tạo ra sự thay đổi [một cách nhanh chóng]. Chúng tôi đang thực hiện những điều mà cá nhân tôi gọi là sự tiến triển vững vàng và nhất quán.

"Sự tiến triển vững vàng và nhất quán." Để đi tới đâu? Chín năm sau ngày Bob Stempel mời tôi đến để bàn về sự chuyển đổi, công ty vẫn ở trong vòng luẩn quẩn với 82 mẫu xe con và xe tải, một lực lượng lao động gồm 700.000 nhân viên và một thị phần đã giảm xuống dưới 32% tại thị trường xe con và xe tại hạng nhẹ tại Mỹ từ mức 44% vào năm 1980 và 35% vào năm 1987. Bạn có thể tưởng tượng Winston Churchill nói rằng sẽ thật ngây thơ nếu cố gắng thay đổi Vương quốc Anh một cách nhanh chóng, "với quy mô và sự phức tạp của nó" được không?"

Phải chăng chúng ta chưa có quá nhiều bản lĩnh trong thế giới này?

Đôi khi dường như tồn tại quá nhiều bản lĩnh trên thế giới. Gần đây, chắc chắn có rất nhiều người đã bị sa thải vì lợi nhuận của công ty. Những cuộc tái cấu trúc đầy đau thương không chỉ diễn ra tại Mỹ. Daimler Benz, trụ cột của ngành công nghiệp Đức, gần đây đã quay lưng lại với những bộ phận kinh doanh thua lỗ. Những công ty của Nhật Bản cũng đã thử thách chương trình việc làm trọn đời và sa thải công nhân khi họ bắt đầu phải thuê sản xuất tại nước ngoài để tận dụng lao động giá rẻ. Một số quyết định khắc nghiệt như vậy đã thể hiện bản lĩnh lãnh đạo dựa trên những quy tắc hợp lý và sự đánh giá có căn cứ trong kinh doanh.

Nhưng những quyết định khác lại là những hành động thể hiện sự tuyệt vọng của những kẻ yếu đuối, những kẻ đã trốn tránh thực tại trong một thời gian dài và đang tìm kiếm cách nhanh nhất để thoát khỏi hoàn cảnh khó khăn mình mắc phải. Và trong những trường hợp xấu nhất, đó là hành động của những kẻ tham lam sẵn sàng cứu vãn lợi nhuận bằng cách làm ảnh hưởng tới những người khác.

Thoạt đầu rất khó có thể phát hiện ra sự khác biệt. Nhưng nếu bạn xem xét sâu hơn, bạn sẽ thấy nó. Về cơ bản, bản lĩnh là có sự can đảm của niềm tin cá nhân. Đó là ý chí sẵn sàng của một nhà lãnh đạo trong việc đưa ra quyết định và thực hiện những hành động có nguyên tắc khi những người khác không làm gì cả – chỉ biết bao biện và để mọi thứ trôi qua – hoặc sẽ theo đuổi con đường khác. Tuy nhiên, để có được bản lĩnh, một nhà lãnh đạo cần phải có những ý tưởng và giá trị vững vàng. Đúng là nếu thiếu bản lĩnh, ý tưởng, giá trị cùng những quan điểm có thể truyền đạt được đều không thể tồn tại. Tuy nhiên, một nhà lãnh đạo không có ý tưởng, giá trị và những quan điểm có thể truyền đạt cũng không thể có bản lĩnh. Một người có thể đưa ra những quyết định khó khăn và đặc biệt nhưng trừ khi được dựa trên niềm tin vững vàng về giá trị và mục tiêu của tổ chức, nếu không, những quyết định đó sẽ dễ trở thành độc đoán, tàn nhẫn và ngớ ngẩn. Một nhà lãnh đạo hành động thiếu suy nghĩ sẽ chỉ đang biểu lộ tính kiêu ngạo chứ không phải bản lĩnh. Bản lĩnh là xây dựng những nguyên tắc để rồi thực hiện theo những nguyên tắc đó.

Có thể nhiều người đã nhìn nhận sai lầm rằng những nhà lãnh đạo liều lĩnh chính là những nhà lãnh đạo giàu bản lĩnh. Nhưng thực chất không phải, bởi những nhà lãnh đạo liều lĩnh chỉ phá hủy công ty thay vì xây dựng nó. Sự khác biệt giữa các nhà lãnh đạo giàu bản lĩnh và những kẻ thích uy hiếp là ở chỗ các nhà lãnh đạo giàu bản lĩnh đầy nhiệt huyết trong việc tạo dựng tấm gương tốt cho người khác và phát triển tổ chức thay vì kiếm nhiều tiền hơn cho bản thân hay để duy trì vị trí công việc của mình. Họ chú trọng tới tầm nhìn về thành công của tổ chức hơn là bị bức bách bởi nỗi lo sợ bị sa thải hay giáng chức. Trên thực tế, một trong những phẩm chất đã được chứng minh của các nhà lãnh đạo thành công là họ thể hiện bản lĩnh ngay cả khi điều đó khiến họ bị giáng chức.

Gần đây, tôi đã chứng kiến một cuộc tranh luận thú vị từ một khách hàng của tôi. Cuộc tranh luận được khơi mào từ cuốn sách gần đây nhất mà tôi cùng viết với Stratford Sherman mang tên Control Your Destiny or Someone Else will: How Jack Welch is

making GE the World's Most Competitive Company (tạm dịch: Kiểm soát vận mệnh của bạn hoặc người khác sẽ làm như vậy: Jack Welch đang làm thế nào để biến GE trở thành công ty có khả năng cạnh tranh cao nhất thế giới). Chúng tôi mở đầu cuốn sách bằng một tình huống mà tôi đã gặp phải khi còn làm việc tại trung tâm đào tạo Crotonville của GE. Vào một buổi tối muộn năm 1985, tôi tình cờ trông thấy một trong rất nhiều những căn phòng làm việc nhóm tại đây. Trong căn phòng đó là một nhóm những kỹ sư và doanh nhân trẻ mới được tuyển vào công ty. Xung quanh chiếc bàn với ống tay áo được xắn lên, giấy gói thức ăn và những chiếc đĩa bẩn làm bữa bãi căn phòng, họ đang tranh luận sôi nổi về hai tấm bảng kẹp giấy. Một tấm bảng ghi: "Jack Welch là vị CEO vĩ đại nhất mà GE từng có." Tấm còn lại ghi: "Jack Welch là một kẻ đáng ghét."

Khi tôi đề cập tình huống này với các nhân viên của một khách hàng mới, nhiều người đã tỏ ra rất sửng sốt về sự cởi mở trong văn hóa của GE. Những người khác nhanh chóng tiếp thu cuộc tranh luận. Tiếp đó là một cuộc thảo luận kéo dài 15 phút diễn ra hoàn toàn tự nhiên, giống như cuộc tranh luận tại GE mà tôi đã mô tả. Phần lớn nhân viên đều đi tới một kết luận rằng lãnh đạo trong văn hóa công ty họ luôn đồng nghĩa với xây dựng sự đồng thuận. Những người theo tuân theo số đông sẽ bị xa lánh. Nhà lãnh đạo là những người bạn có thể dựa vào. Họ là những "người trung thành với công ty". Một số người cho rằng kiểu văn hóa này đã đi quá xa. Họ tin rằng điều này đã dẫn đến một nền văn hóa và một phong cách lãnh đạo bị giới hạn bởi sự đồng thuận và chủ nghĩa tiệm tiến. Những người khác tin rằng bạn không thể có đồng thời một nhà lãnh đạo giỏi và một kẻ chẳng ra gì.

Theo quan điểm của tôi, ở một mức độ nào đó, mọi nhà lãnh đạo giỏi đều là những kẻ đáng ghét. Tôi không nhìn nhận quan điểm này một cách cực đoan và không đề xuất rằng lãnh đạo có thể được gọi là "sự đáng ghét". Tuy nhiên, tôi sẽ chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo vĩ đại hay bị ghét và bị xem thường một cách rõ rệt bởi họ chấp nhận rủi ro và thể hiện bản lĩnh. Họ có sự nhận thức về hiện thực mà những người khác không có, và khi cố gắng chỉ cho chúng ta thấy tại sao hiện thực của họ lại đúng đắn và tại sao chúng ta nên đi theo họ, họ tạo ra một rủi ro là khiến một số người khó chịu. Jesus, Gandhi và Martin Luther King Jr., thậm chí đã bị giết hại bởi những người không ưa hiện thực mà họ nhìn thấy hoặc không ưa những điều mà họ đang cố gắng làm gây ảnh hưởng tới những người đó. Nhưng các nhà lãnh đạo thành công hiểu rằng cuộc sống không phải là cuộc thi đua về tính đại chúng. Bởi vậy, họ làm bất cứ điều gì mà họ tin là đúng, cho dù có thể thật

khó khăn hoặc đau thương.

Chân lý và sự can đảm

Một trong những cách để khẳng định một nhà lãnh đạo thực sự có bản lĩnh hay không là xác định xem liệu anh ta có sẵn sàng công khai thừa nhận sai lầm của mình hay không. Thật dễ dàng để có thể bỏ qua dấu hiệu làm lộ chân tướng này bởi nó thường không làm tổn thương bất kỳ ai trừ nhà lãnh đạo. Nhưng đối với nhà lãnh đạo, đây là bài kiểm tra cao nhất về khả năng đối diện với hiện thực, hiện thực rằng anh ta đã sai. Đó cũng là một dấu hiệu tích cực cho thấy nhà lãnh đạo cũng sẽ chấp nhận những sai lầm lương thiện của người khác.

Norm Mitchell, nguyên là người đứng đầu công đoàn của các công nhân điện tại khu sản xuất đồ gia dụng của General Electric tại Louisville, Kentucky, là một nhà lãnh đạo không ngại thừa nhận sai lầm của mình và đã từng làm như vậy, không chỉ một lần, theo một cách khá ấn tượng. Mitchell xem một trong những trường hợp như vậy là điểm nhấn trong sự nghiệp của mình.

Đó là vào năm 1988, khi ông còn là một trợ lý trong công đoàn tại Louisville. Trong những giờ phút mà hợp đồng quốc gia của công đoàn với General Electric đang mất dần hiệu lực, chủ tịch của công đoàn tại Louisvill đổ bệnh. Ông gọi điện cho Mitchell và nói: "Nghe này, tôi bị ốm. Tôi sắp phải nằm viện. Bây giờ, anh là người đứng đầu. Anh sẽ phải đi New York. Anh sẽ phải bỏ phiếu, và đại diện cho hợp đồng trước toàn thể hội viên."

Mitchell đã đến muộn, ngay trước thời điểm các đại biểu chuẩn bị bỏ phiếu. Người đứng đầu ban đàm phán của công đoàn ủng hộ đề xuất cuối cùng của công ty, trong khi các thành viên khác trong ban đàm phán phản đối thỏa thuận đó. Cuối cùng, các đại biểu của New York bỏ phiếu chống. Mitchell, vì đến muộn và có khá ít thông tin, cũng bỏ phiếu chống. Phiếu này không có tính ràng buộc đối với công đoàn, nhưng nó thể hiện khuyến nghị của các đại biểu quốc gia đối với các thành viên công đoàn trên khắp cả nước về việc họ nên bỏ phiếu như thế nào khi thời cơ đến. Nếu toàn thể hội viên bỏ phiếu "không", 10.000 công nhân sẽ đình công.

Sau cuộc họp, Mitchell ra sân bay và trở về Louisville. Việc chống lại ban lãnh đạo đến với Mitchell một cách tự nhiên, bởi vậy, ông đã chuẩn bị tinh thần cho một cuộc bãi công khác. Khi đã ngồi yên vị trên ghế hành khách trên máy bay, ông mở tập bản thảo

hợp đồng rất dày ra và đọc. Sau đó, ông tự nhủ: "Gượm đã, điều này thật điên rồ. Đây là một thỏa thuận tốt. Mình không hiểu điều gì đã xảy ra ở đó, nhưng đây là một thỏa thuận tốt."

Khi Mitchell đáp máy bay xuống Louisville, ông đã thay đổi quyết định của mình. Những ngày sau đó, cả người phụ trách quan hệ công đoàn của công ty Mark Krivoruchka và Mitchell sẽ phải trình bày những ý kiến của mình về bản hợp đồng trước toàn thể hội viên công đoàn. Krivoruchka đã nghĩ rằng trong buổi thuyết trình, ông sẽ vận động hành lang đối với công đoàn để họ chấp thuận bản hợp đồng còn Mitchell sẽ vận động hành lang đối với công đoàn để họ từ chối nó. Nhưng Mitchell đã khiến ông ngạc nhiên. Mitchell nói: "Mark, tôi đã bỏ phiếu chống lại bản hợp đồng, nhưng đây thực sự là một hợp đồng có lợi… Anh hãy đứng sang một bên và tôi sẽ thuyết phục công đoàn." Krivoruchka tỏ ra thận trọng, nhưng mặc cho sự phản đối của một số nhà quản lý nhà máy, ông vẫn đồng ý, và Mitchell bắt đầu làm việc đầy nhiệt huyết. Ông tập hợp một tổ công tác để trao đổi với các hội viên công đoàn về bản hợp đồng. "Chúng tôi bắt đầu thuyết phục mọi người về bản hợp đồng. Chúng tôi lấy nó ra, trình bày về nó. Trao đổi về nó với toàn thể hội viên." Trước đó, tin tức về chiến dịch tuyên truyền và vận động hành lang cho bản hợp đồng của Mitchell đã lan khắp đất nước. "Mọi người từ khắp nơi bắt đầu gọi điện đến và nói: 'Anh định chấp nhận bản hợp đồng hay sao?'" Mitchell đã trả lời họ: "Đó là một bản hợp đồng có lợi. Hãy đọc nó." Kết quả cuối cùng cho những hành động của Mitchell là: "Năm 1998, hội viên ở Louisville và những bang còn lại đã bỏ phiếu chấp thuận bản hợp đồng đó với 75% phiếu thuận." Trong trường hợp này, Mitchell đã phải đối diện với hiện thực và sẵn sàng chấp nhận những rủi ro cần thiết để làm tốt hơn mức độ tốt thông thường. Đó là bản lĩnh.

Bản lĩnh về Con người

Sẽ là không đủ nếu chỉ xác định phương hướng bằng cách đưa ra những quyết định về danh mục đầu tư và sau đó hy vọng rằng mọi thành viên của tổ chức sẽ có khát vọng và khả năng để đi theo phương hướng đó. Trên thực tế, các nhà lãnh đạo thường vấp ngã khi không có bản lĩnh về con người, bởi bản lĩnh đó đòi hỏi phải đưa ra những ý kiến phản hồi khắt khe và đôi khi phải sa thải con người.

Các nhà lãnh đạo cần phải nhìn nhận thực tế vào những ý tưởng và giá trị của các thành viên trong tổ chức, so sánh chúng với mục tiêu mà tổ chức đang hướng tới đồng thời đảm bảo rằng mọi

thành viên làm việc cho tổ chức đều sẽ hỗ trợ, chứ không phải cản trở, việc đạt được mục tiêu đó. Bản lĩnh về con người là sự sẵn sàng đưa cho nhân viên những ý kiến phản hồi nghiêm khắc về hiệu quả làm việc hay các giá trị của nhân viên đó. Điều đó đồng nghĩa với sự cởi mở và chân thành về những gì tổ chức cần ở mỗi người và ở mọi người, lắng nghe để có thể hỗ trợ mọi người, nhưng cuối cùng phải đưa ra được quyết định có hoặc không giữ người đó lại hay để họ ra đi.

Các nhà lãnh đạo như Father Cunningham, Eleanor Josaitis và Jack Welch rất rõ ràng – những người đang hỗ trợ tích cực cho tổ chức và các thành viên của tổ chức đạt tới tiềm năng cực đại sẽ được giữ lại, và những người khác sẽ phải rời đi. Phần khó khăn nhất là quyết định thời điểm đưa ra yêu cầu đó. Tôi hiểu điều đó khó khăn tới mức nào bởi tôi cũng đã phải đưa ra một số yêu cầu như vậy khi còn làm việc tại GE cũng như khi còn điều hành một hệ thống cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe nông thôn tại vùng Appalachia thuộc bang Kentucky.

Jack Welch có một lý thuyết rất hữu ích liên quan tới cách tư duy về vấn đề này tại GE. Đối với Welch, những người sẽ hỗ trợ tổ chức đạt được mức tiềm năng cực đại phải đồng thời có thể tạo ra sự cải tiến về hiệu quả hoạt động cũng như hành động theo giá trị của công ty. Ông đã tạo ra một công cụ giúp ông cân nhắc một số những quyết định khó khăn liên quan tới vấn đề con người. Welch đã mô tả công cụ này trong bản báo cáo thường niên năm 1991. Ông đặt yếu tố con người vào một trong bốn ô trên ma trận 2x2 dạng đơn giản, trong đó giá trị và hiệu quả hoạt động là hai trục ma trận. Welch đã mô tả mẫu nhà quản lý thuộc mỗi ô.

Ô đầu tiên là mẫu nhà quản lý thực hiện đúng những cam kết – tài chính hoặc cam kết khác – và đồng thuận với các giá trị của công ty. Tương lai của anh ta thật dễ dàng quyết định. Tiến lên và đi lên!

Mẫu nhà lãnh đạo thứ hai là người không thực hiện đúng cam kết, và cũng không đồng thuận với các giá trị của công ty. Một quyết định không mấy dễ chịu, nhưng cũng dễ dàng như trên.

Mẫu nhà lãnh đạo thứ ba là người không thực hiện đúng cam kết nhưng lại đồng thuận với các giá trị của công ty. Anh ta luôn có cơ hội thứ hai để làm lại, tốt nhất là trong một môi trường khác.

Mẫu nhà lãnh đạo thứ tư – đây là mẫu nhà lãnh đạo khiến hầu hết chúng ta cảm thấy khó khăn trong cách xử sự. Nhà lãnh đạo đó

thực hiện đúng các cam kết, đạt được tất cả mọi chỉ tiêu, nhưng không đồng thuận với những giá trị mà chúng ta cần phải có. Đây là một cá nhân thường ép buộc mọi người phải làm việc hiệu quả thay vì truyền cảm hứng để họ làm việc hiệu quả: một người chuyên quyền, một vị chức sắc, một kẻ bạo ngược. Thông thường, tất cả chúng ta đều nhìn nhận theo một cách khác – chấp nhận những nhà quản lý thuộc "nhóm 4" này bởi "họ luôn luôn làm việc hiệu quả" – ít nhất trong ngắn hạn.

Trong tương lai, ông nói, những người thuộc nhóm 4 sẽ phải rời công ty.

Mary Petrovich, nhà quản lý trẻ của nhà máy giới hạn an toàn lao động của AlliedSignal tại St. Clair Shores, Michigan, đã sử dụng bản lĩnh về con người để truyền tải thông điệp của mình tới tổ chức. Khi Petrovich đến làm việc, nhà máy vừa mới được mua lại. Cô hiểu rằng nhu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động ở đây là rất lớn, và cô nhanh chóng nhận ra rằng những lo lắng của nhà máy đều liên quan tới giá trị của những con người làm việc tại đây. Khi chúng tôi trao đổi với nhau, cô đã nói: "Rất nhiều trong số những nhân viên của bộ phận điều hành sản xuất chưa bao giờ rời văn phòng để xuống xưởng... Và cơ chế thông tin ở đây thật kinh khủng, các mối quan hệ ở đây thật tồi tệ và sự đóng góp ý kiến giữa các bên không được coi trọng đúng mức... Việc có những dấu hiệu làm cho nhà máy tỉnh ngộ như vậy không phải là điều mà tôi mong muốn tìm thấy."

Khi Petrovich tới, những khác biệt giữa giá trị của một số nhà quản lý ở đây và của AlliedSignal rất nghiêm trọng. "Có bức tường ngăn cách giữa khu vực xưởng sản xuất và khu vực điều hành quản lý", cô chia sẻ với tôi, "Nhiều nhà quản lý không đánh giá cao những người trực tiếp làm việc trong dây chuyền sản xuất. Những công nhân làm việc theo giờ chưa bao giờ tới khu văn phòng."

Cùng lúc đó, cô phải đối diện với áp lực sản xuất đáng kinh ngạc để phục hồi khoản thua lỗ trị giá nửa triệu đô-la mỗi tháng. Đây là giai đoạn khó khăn nhất để thể hiện bản lĩnh về con người. Với một môi trường mới và dưới áp lực như vậy, phương án "đạt được các con số" và chờ đợi để giải quyết các vấn đề liên quan tới giá trị thật hấp dẫn. Nhưng, cũng như Welch, Petrovich hiểu rằng cô không thể cải tiến nhà máy cơ bản nếu không giải quyết được vấn đề về giá trị. Chẳng hạn, các bộ phận tài chính và kế toán của nhà máy hoặc bị coi là không tồn tại hoặc nếu có tồn tại thì không tỏ ra hữu ích. Tương tự, các cố vấn chất lượng đam mê vị trí chuyên gia giàu tri thức của mình đến nỗi họ không bao giờ rời khỏi văn

phòng của mình. Hơn nữa, họ nghĩ mọi người sẽ đến tìm họ như con chiên tới xưng tội: "Thưa Cha, hãy tha lỗi cho con vì hôm nay đã sản xuất ra những linh kiện có chất lượng kém." Bởi vậy, chỉ trong một năm, Petrovich đã thay 10 trong số 12 người báo cáo trực tiếp cho cô, sa thải những nhà quản lý không có tinh thần hợp tác với bộ phận sản xuất, mua hàng và những bộ phận khác. Cô đã chấp nhận một rủi ro rằng: Đây là lần đầu tiên cô điều hành một nhà máy, lần đầu tiên cô giữ cương vị tổng giám đốc, và cô đang sa thải những người được cho là hiểu hoạt động của nhà máy hơn cả. Đây chính là bản lĩnh: đối diện với hiện thực và có lòng can đảm để hành động, tất cả vì tương lai.

Petrovich bắt đầu xây dựng một đội ngũ lãnh đạo mới có thể làm việc với nhau và thay đổi cục diện của nhà máy. Để làm được điều này, cô trực tiếp dẫn dắt từng người trong số họ. "Tôi thực sự đang cố gắng để xây dựng mục tiêu và triển khai kế hoạch rằng chúng tôi sẽ là đội ngũ lãnh đạo. Tôi nói với mọi người 'Bạn cần phải thoát khỏi lối tư duy rằng bạn chỉ chịu trách nhiệm về bộ phận của bạn.' Tôi đã yêu cầu một nhân viên nghiên cứu một bộ phận trong nhà máy và trình bày cho chúng tôi thấy. Cô ấy thậm chí không hiểu yêu cầu đó có ý nghĩa gì. Tôi nói 'Tất cả chúng tôi đều phải làm như vậy để có thể hoạt động hiệu quả.'" Những thay đổi của cô không chỉ đòi hỏi sự tham gia của ban lãnh đạo cấp cao. Rất nhanh chóng, Petrovich và đội ngũ lãnh đạo của cô đã tái cơ cấu lại mọi thứ, từ cách nhà máy xử lý những ý kiến phàn nàn của khách tới cách nhà máy đo lường chất lượng cũng như cách xây dựng các tổ công tác.

Sự thay đổi trong phong cách lãnh đạo đã tạo ra tầm ảnh hưởng lớn, và đó là một tiến bộ đáng kể tại nhà máy St. Clair Shores. Chỉ trong một thời gian ngắn, tình hình tài chính của nhà máy đã chuyển từ tình trạng lỗ 500.000 đô-la một tới lãi 200.000 đô-la một tháng.

Thậm chí tại ServiceMaster, một công ty có những nguyên tắc nền tảng bao gồm tạo ra sự tăng trưởng ổn định và tạo điều kiện cho sự phát triển của nhân viên, việc có bản lĩnh về con người là một yếu tố quản lý thiết yếu. Bob Hutchins, quản lý khách hàng là một bệnh viện ở phía bắc Chicago của ServiceMaster, chịu trách nhiệm về 150 người bao gồm cả nhân viên của bệnh viện và nhân viên của ServiceMaster. Hutchins hiểu rằng nếu ông để mặc họ, họ có thể sẽ gặp khó khăn trong việc tìm kiếm những công việc khác. Ông cũng hiểu rằng đối với nhiều người trong số họ, mất việc sẽ ảnh hưởng tới những mặt khác của đời sống. Tuy nhiên, Hutchins hiểu rõ rằng công việc của ông là đặt lợi ích của công ty lên trước

lợi ích của bất kỳ cá nhân nào. Ông không thể giữ lại những người làm việc thiếu hiệu quả. Nếu công ty không phát triển thịnh vượng, hàng nghìn việc làm sẽ bị đe dọa. Hutchins cố gắng làm giảm nhẹ tai ương và giúp đỡ mọi người đứng vững sau khó khăn, tuy nhiên cuối cùng, anh nói, trách nhiệm của anh là cân bằng những mối quan của mình và tạo ra kết quả tốt nhất.

Trong suốt sự nghiệp của mình, Hutchins đã tìm ra rất nhiều cách để đương đầu với hiện thực và đưa ra những quyết định khó khăn về con người nhưng vẫn đối xử với họ với sự tôn trọng và phẩm giá. Một trong những câu nói ưa thích của ông là: "Mọi người không quan tâm đến việc bạn biết nhiều đến mức nào cho tới khi họ biết bạn quan tâm nhiều đến mức nào." Theo yêu cầu của tôi, Hutchins đã kể lại một số trường hợp khi ông phải thực hiện một nhiệm vụ không mấy dễ chịu là đuổi việc những nhân viên không thể đáp ứng được những yêu cầu về thể chất của công việc. Trong một trường hợp, Hutchins đã đưa gia đình của nhân viên đó tới bệnh viện để đảm bảo rằng họ có đủ sự hiểu biết về yêu cầu công việc tại đây. "Tôi đã mang lũ trẻ tới và để họ hiểu." Hutchin nói với họ rằng: "Bác cần phải làm một điều với mẹ các cháu. Thể chất của bà ấy không đủ để đáp ứng công việc, và đây là một công việc rất khó khăn. Bà ấy phải đứng tám tiếng một ngày, cúi người, giơ tay… Hãy tưởng tượng thế này. Mẹ của các cháu phải đẩy chiếc xe đẩy nặng từ 15 tới 23 kg, lau chùi, cúi người, thu nhặt khoảng 9 kg rác. Công việc của các cháu là gì? Cuối ngày các cháu có cảm thấy mệt không? Thử làm công việc của mẹ các cháu trong một ngày xem." Hutchins nói rằng ông không thể giữ lại những nhân viên không có khả năng hoàn thành công việc của họ, nhưng ông cùng gia đình họ tìm ra cách để khi rời khỏi công ty, họ có thể tìm được một nơi để sống và một chiến lược để tồn tại với mức thu nhập thấp hơn.

Lãnh đạo với nghị lực

Fortune và một số tạp chí khác thường đăng tải một bài báo liệt kê "Những ông chủ khắt khe nhất trong kinh doanh". Một vài người trong số họ là những nhà lãnh đạo vĩ đại, những người có bản lĩnh, những người khắt khe bởi họ hiểu rằng họ phải làm như vậy vì lợi ích của tổ chức. Những người khác chỉ đơn thuần là những người không đủ năng lực hoặc là những kẻ ngốc nghếch chỉ biết thay thế khả năng lãnh đạo bằng sự chuyên quyền. Sự khác biệt giữa họ là các nhà lãnh đạo tập trung kiên định vào việc nhìn nhận hiện thực, tôn trọng những người khác và giải thích cụ thể về những hành động của mình đồng thời giúp người khác hiểu được điểm khác biệt giữa bản lĩnh và sự khắc nghiệt. Trong mọi

công ty, những nhà lãnh đạo có bản lĩnh thực sự được cả cấp trên và cấp dưới đánh giá cao bởi bản lĩnh là một thứ gì đó mà mọi người muốn nhà lãnh đạo của họ phải thể hiện được.

Brian Oxley, chủ tịch và tổng giám đốc phụ trách hoạt động của công ty Dịch vụ Quản lý và Y tế của ServiceMaster, đã từng nói với tôi rằng: "Các giám đốc điều hành doanh nghiệp giống như những đứa trẻ. Họ muốn biết mọi thứ có phải là thật hay không." Tôi không thể đồng tình được hơn nữa. Mọi người quan sát một nhà lãnh đạo rất chặt chẽ khi một quyết định khó khăn sắp được đưa ra, một phần là bởi những người trong tổ chức thường hiểu rằng quyết định cần phải được đưa ra thậm chí trước khi nó xuất hiện trên màn hình ra-đa của một nhà lãnh đạo. Vào thời điểm nhà lãnh đạo đưa ra quyết định, tất cả những người khác đều chờ đợi xem anh ta sẽ làm gì.

Andy Grove hiểu rất rõ về trách nhiệm của mình đối với quá trình ra quyết định.

Phần lớn các công ty không sụp đổ bởi họ sai lầm; phần lớn các công ty sụp đổ bởi bản thân họ không cam kết. Họ phân tán xung lượng và các nguồn lực quý giá của mình trong quá trình cố gắng ra quyết định. Mối hiểm nguy lớn nhất là đứng yên… Khi một công ty hoạt động không có mục đích, cấp quản lý của họ thường bị mất tinh thần, không có gì hiệu quả. Mọi nhân viên trong công ty cảm thấy bị tê liệt. Đây chính xác là lúc bạn cần phải có một nhà lãnh đạo tài năng để đặt ra phương hướng. Và đó thậm chí không cần phải là một hướng đi tốt nhất – chỉ cần là một hướng đi rõ ràng và mạch lạc."

Eckhard Pfeiffer là một nhà lãnh đạo biết truyền năng lượng cho nhân viên bằng bản lĩnh của mình. Pfeiffer, sinh ra tại Đức và học về tài chính, không phải là hình mẫu được coi là có sức thuyết phục theo kiểu truyền thống. Bài phát biểu của ông thường đơn giản và có chừng mực, và đơn giản thường đi liền với nhàm chán. Tuy nhiên, ông đã liên tục thể hiện bản lĩnh của mình thông qua việc thay đổi nhanh chóng các chiến lược trọng yếu của Compaq. Ông có thể làm được điều này bởi ông là người logic và công bằng. Kết quả là mọi người đã bị thuyết phục bởi Pfeiffer, và họ không sợ những quyết định của ông. Các cuộc họp và tổng kết với ông là quá trình cùng nhau khám phá. Ông không chỉ được biết đến với sự sâu sắc trong những nghiên cứu về các vấn đề của công ty mà những người biết rõ về ông còn đề cao tinh thần ham học hỏi của ông, và họ chờ đợi những ý kiến đóng góp đầy trí tuệ của Pfeiffer. Hơn nữa, khi một quyết định được đưa ra, không ai nghi ngờ gì về

nó – sự cương quyết của Pfeiffer là một huyền thoại, sự cương quyết đó đã giúp tạo nên văn hóa cương quyết tại Compaq.

Cũng khó khăn và khó chịu như nhiều quyết định "đầy bản lĩnh", các nhà lãnh đạo giỏi thường có khả năng giành thắng lợi trước những người khác mà vẫn dạy được cho họ cách nâng cao bản lĩnh cá nhân, thông qua việc dẫn dắt họ đạt tới kết luận chung. Tại Hewlett-Packard, khi Debra Dunn quyết định từ bỏ một trong số các lĩnh vực kinh doanh của mình, bà đã tổ chức hàng loạt cuộc họp. Bà nói: "Mục đích là để truyền đạt về con đường mà tôi đang theo đuổi."

Tại buổi họp đầu tiên, tôi đã lấy ra bản tuyên bố về chiến lược cách đây một năm và bắt đầu so sánh các giả định của nó với thực tế hiện tại. Tôi đã nói rằng: "Hãy xem lại bản tuyên ngôn này. Đây là chiến lược chúng ta đang theo đuổi. Đây là những giả định chúng ta đang đặt ra. Đây là quy mô trước đây của thị trường. Theo các bạn, quy mô hiện nay của thị trường như thế nào?" Chúng tôi cảm thấy cần phải có một đối tác lớn để có thể thành công trong lĩnh vực kinh doanh này. Vì vậy tôi hỏi: "Chúng ta có lý do gì để nghĩ rằng hiện nay đây không phải là vấn đề không? Liệu chúng ta có thể có một đối tác lớn trong thời điểm này không? Liệu chúng ta có thể nhận biết được đối tác lớn mà hiện nay chúng ta có thể có không? Bởi vậy, chúng tôi đã rà soát từng yếu tố trong chiến lược. Tôi đã hỏi về những phương án hiện có. Mọi người bắt đầu phát biểu: "Có lẽ chúng ta có thể hợp tác với những công ty này... Chúng ta cần nghiên cứu thêm. Chúng ta không có đủ thông tin."

Cuối cùng, Dunn nói:

"Các bạn, tôi nghĩ rằng nếu thành thật với bản thân, chúng ta có đủ thông tin để đánh giá, sinh lời rất cao, mức độ khả thi của các mối quan hệ hợp tác với từng công ty ở đây, và không công ty nào trong số này phù hợp... Tôi biết một vài người trong số các bạn nghĩ điều đúng đắn cần làm là tiếp tục dành thời gian cho chiến lược này. Tuy nhiên, tôi quyết định rằng chúng ta sẽ không thực hiện nó, bởi không có thời gian và chúng ta không đủ nguồn lực để đi chi tiết từng phương án trên lý thuyết. Trong trường hợp này, chúng ta cần phải áp dụng một số đánh giá có tính trực giác."

Dunn nói rằng ½ tới ¾ số người trong nhóm hài lòng với quyết định của bà. Số còn lại thực sự nghĩ rằng đó là một sai lầm hoặc bà đã không đủ cam kết trong lĩnh vực kinh doanh. Bởi vậy, bà đã tới trao đổi với những người này. "Tôi đã nói 'Anh biết đấy, nếu anh thấy điều gì đó mà tôi không thấy, nếu có thông tin hay dữ liệu

nào anh có mà tôi không có, thì anh cần phải đưa chúng cho tôi. Đây không phải là con đường vui vẻ để theo đuổi, nhưng dựa vào thế giới mà tôi quan sát được, đó là việc tôi cần phải làm. Vì thế, hãy hỗ trợ tôi.'" Cuối cùng, Dunn nói, đã có ít nhất "một số người chấp nhận rằng tôi sẽ quyết định. Có một số ý kiến rằng 'Tôi không đồng ý với chị, nhưng tôi có thể chấp nhận việc chị là người ra quyết định. Đó là nhiệm vụ của chị và tôi hài lòng với vai trò đó của chị.'"

Bob Hutchins tại ServiceMaster là một nhà lãnh đạo khác, người đã sử dụng những khoảnh khắc đòi hỏi bản lĩnh để xây dựng nhóm và truyền cảm hứng cho nhân viên của mình. Khi một số công ty có tính cạnh tranh cao tham gia vào lĩnh vực y tế và những áp lực về chi phí tăng dần vào đầu những năm 1990, rõ ràng rằng ServiceMaster cần phải hoạt động hiệu quả hơn để có thể duy trì hợp đồng với bệnh viện mà ông là nhà quản lý khách hàng quan trọng. Bởi vậy, Hutchins đã gặp toàn bộ 150 nhân viên của mình và giải thích rằng: "Chúng ta sắp thay đổi, và các bạn cần phải thay đổi cùng chúng tôi. Và nếu các bạn không thể thay đổi, thì chúng ta buộc phải tìm một nơi khác khiến bạn cảm thấy thoải mái khi làm việc, bởi điều đó sắp xảy ra. Tôi không thể ngăn chặn sự thay đổi." Ông đã làm rõ tính kinh tế của tình hình và chỉ ra rằng điều đó với ông cũng rất khó khăn. Ông nói: "Hãy nhìn đội ngũ của tôi. Các bạn thường trông thấy 13 nhà quản lý, nhưng giờ chỉ có 8. Tôi cũng có tâm trạng thất vọng [như các bạn]." Sau đó, ông yêu cầu họ hỗ trợ. Kết quả là có đủ đề xuất từ các nhân viên để giảm chi phí xuống 20% nhưng vẫn nâng cao được chất lượng và mức độ phục vụ. Sự bày tỏ chân thành của Hutchins về nhu cầu thay đổi đã phá bỏ các rào cản. Lòng tin và sự tôn trọng mà ông dành cho các nhân viên của mình đã truyền cảm hứng cho họ. Thông thường, những trường hợp như của Hutchins sẽ gây ra tâm trạng chán nản, mọi người quanh quẩn trong một cảm giác như thế họ đang cầm tấm bia trên ngực và chạy giữa rất nhiều tay bắn tên. Nhưng Hutchins đã biến sức nặng của tình hình thành một cảm giác rằng với tư cách là một đội, họ có thể vượt qua thử thách.

Nâng cao bản lĩnh

Bản lĩnh là một yếu tố quan trọng giải thích tại sao một công ty lại giành chiến thắng thay vì thất bại trên thương trường, bởi các nhân viên có bản lĩnh mang lại cho tổ chức tốc độ, sự can đảm và nhiệt huyết. Mặc dù đây là một phẩm chất phức tạp, nhưng nó vẫn cần được đào tạo cẩn thận. Đó là bởi bản lĩnh góp phần vào thành công không chỉ ở chỗ nó được sử dụng để hiện thực hóa

những ý tưởng đúng đắn mà còn ở chỗ nó phản ánh những giá trị hợp lý. Nếu mọi người được khuyến khích để trở nên nghiêm khắc, không đề cập tới tính hiệu lực của mục đích hay tác động của con người, kết quả tồi tệ có thể là rất nhiều người sẽ nhanh chóng, nhiệt tình và dũng cảm đưa ra những quyết định tồi và thực hiện những hành động mang tính phá hoại.

Bản lĩnh là một đặc điểm được phát triển theo giai đoạn trong cuộc đời của một con người. Các học giả hàng đầu như Abraham Zaleznik, Eric Ericson, John Gardner và James MacGregor Burns, đều đã từng viết về tầm quan trọng của những trải nghiệm và sự gian khổ thời thơ ấu trong việc hình thành tính cách. Trải qua đau khổ và hồi phục cho mọi người sự tự tin và tự lập giúp họ trở nên vững vàng trước những hoàn cảnh cần phải nhún nhường số đông. Chính sự tự do này đã cho họ khả năng đưa ra quyết định dựa trên hiện thực, ngay cả khi những quyết định đó là bất bình thường và đi ngược với lối tư duy truyền thống. Sự ra đi đầy đau thương của người cha của Debra Dunn và sự thăng trầm đột ngột của Roberto Goizueta từ địa vị giàu sang thành kẻ tay trắng do cuộc cách mạng của Castro chắc chắn đã hình thành khuynh hướng tự quyết trong họ.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là bạn không thể nâng cao bản lĩnh cho một người trưởng thành. Có lẽ trên một bình diện rộng hơn so với các phẩm chất khác của nhà lãnh đạo thành công, nhân cách và tâm tính của một cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc xác định mức độ bản lĩnh họ sẽ phát triển thành công. Tuy nhiên, cũng như những đặc điểm lãnh đạo khác, bản lĩnh có thể được dạy dỗ hoặc cải thiện trong mỗi con người. Cách tốt nhất để làm được điều này là đặt con người vào những tình huống ngày càng khó khăn nơi mà họ cần phải ra quyết định, sau đó cho họ ý kiến phản hồi và sự hỗ trợ. Tôi đã từng làm việc với một người chưa bao giờ ra một quyết định nào. Anh ta luôn tìm đến tôi và nói: "Đây là ba cách các thành viên trong nhóm đề xuất để làm việc này." Vì thế, tôi bắt đầu giao lại việc ra quyết định cho anh ta. Tôi hỏi anh ra rằng anh ta nghĩ chúng tôi nên làm gì? Sau đó, tôi dẫn dắt anh ta vào một hành trình khám phá lý do tại sao sự lựa chọn của anh có thể hoặc không thể là sự lựa chọn tốt nhất. Sau một thời gian, khi bắt đầu tin tưởng vào sự đánh giá của bản thân và thấy được kết quả tích cực từ những quyết định nhỏ của mình, anh ta bắt đầu đưa ra những quyết định lớn hơn. Phần lớn các tổ chức chủ động nâng cao kỹ năng làm việc của nhân viên thông qua việc đề bạt và luân chuyển, điều này giúp họ phát triển trên cơ sở những kỹ năng đã có và mang tới cho họ cơ hội để học hỏi những kỹ năng mới. Các tổ chức thành công nâng cao bản lĩnh

một cách có hệ thống theo những cách tương tự.

Một minh chứng tốt cho vấn đề này là cách bộ phận y tế phát triển nhân viên của mình trong các phòng cấp cứu. Việc phân loại bệnh nhân theo mức độ nguy kịch để chữa trị là khái niệm cơ bản chi phối quá trình ra quyết định trong một phòng cấp cứu đông bệnh nhân. Khi có nhiều bệnh nhân hơn số nhân viên y tế có thể phục vụ, câu hỏi đặt ra là Ai sẽ được giúp đỡ và khi nào? Tôi đã thực hiện một số bài tập xây dựng nhóm vào năm 1976 với các nhân viên của phòng cấp cứu bệnh viên Harlem tại thành phố New York. Một trong những công việc chuẩn bị của tôi là tìm hiểu cách thức hoạt động của phòng cấp cứu này. Điều đó thực ra khá đơn giản. Y tá phân loại bệnh nhân đóng vai trò chính. Cô ta hoặc anh ta là người sắp xếp các bệnh nhân theo thứ tự ưu tiên chữa trị. Chính người y tá phân loại bệnh nhân sẽ quyết định ai sẽ phải chờ đợi với cơn đau – nhẹ hoặc nghiêm trọng – trong khi bác sĩ điều trị các cơn đau tim, vết thương do sung bắn và những trường hợp nghiêm trọng khác ngay lập tức. Trong những tình huống nguy cấp trong chiến tranh, các y tá phân loại bệnh nhân đôi khi cũng phải đưa ra quyết định không chữa trị cho các bệnh nhân hấp hối để dành nguồn lực cho những người có khả năng sống sót. Việc phân loại bệnh nhân chỉ có hiệu quả nếu các quyết định có/không được đưa ra một cách rõ ràng. Các nhóm ER phối hợp chặt chẽ với các y tá theo phương thức học việc. Trước tiên, các y tá phân loại bệnh nhân làm việc dưới sự giám sát với một lưới an toàn – đó là một nhóm các y tá và bác sĩ giàu kinh nghiệm hơn có thể sửa đổi những quyết định sai lầm trước khi quá muộn. Trong quá trình được phát triển, các y tá sẽ được hướng dẫn về cả quy trình phân tích ra quyết định và cách thức kiểm soát những cảm xúc của việc từ chối chăm sóc bệnh nhân ngay lập tức. Khi họ thể hiện bản lĩnh ngày càng lớn, những lưới an toàn sẽ được gỡ bỏ.

Trong thế giới kinh doanh, khó có cơ hội cung cấp những lưới an toàn mà không tạo ra những cơ chế kiểm soát quan liêu. Tuy nhiên, về cơ bản, các công ty phát triển các nhà lãnh đạo bản lĩnh bằng cách mang đến cho nhân viên những kinh nghiệm, sự hướng dẫn và sau đó là nhiều kinh nghiệm hơn nữa. Trước tiên, những công ty theo tôi đã làm tốt việc này sẽ chọn lấy nhà lãnh đạo và đặt họ vào những vị trí cần phải đưa ra quyết định, những vị trí mà thành công phụ thuộc vào việc xác định sớm một hướng đi rõ ràng. Debra Dunn, Mary Petrovich và Tom Tiller đều được đặt vào những hoàn cảnh, buộc họ phải ra quyết định và đổi hướng tập trung nguồn lực để đảm bảo sự sống còn của doanh nghiệp. Một khi các nhà lãnh đạo đã được đặt vào những vị trí này, các công ty thành công sẽ cho họ một giới hạn đủ rộng để ra

quyết định và thử nghiệm các phương án. Sau khi đã thành công, họ sẽ được giao những nhiệm vụ mới, với nhiều trách nhiệm hơn và những bài kiểm tra lớn hơn. Và khi họ rơi vào tình trạng mông lung, họ sẽ nhận được sự hướng dẫn và hỗ trợ.

Một yếu tố quan trọng trong quá trình này là các nhà lãnh đạo và các công ty thành công coi sai lầm như một cơ hội để chỉ dẫn hơn là lý do để xử phạt. Trên thực tế, việc xem sai lầm như là những kinh nghiệm học tập là một trong những cách để các nhà lãnh đạo thành công khích lệ người khác nâng cao bản lĩnh và chấp nhận rủi ro khi phải đưa ra những quyết định khó khăn. Sự đảm bảo rằng một sai lầm đơn lẻ, thậm chí là một sai lầm lớn, sẽ không kết thúc sự nghiệp của họ đã cho mọi người niềm tin để tiếp tục đưa ra quyết định. Tất nhiên, những người thường xuyên mắc sai lầm nhiều hơn hành động đúng sẽ bị loại khỏi vai trò ra quyết định vì lợi ích của tất cả mọi người. Tuy nhiên, biết chấp nhận sai lầm giúp những người có khả năng trở thành nhà lãnh đạo không chỉ học được rằng mọi quyết định không phải bao giờ cũng đúng mà còn học được rằng không đưa ra được quyết định thường tồi tệ hơn đưa ra một quyết định tồi.

Jack Welch nói rằng ông luôn tin tưởng chắc chắn vào giá trị của những sai lầm bởi ông đã từng mắc rất nhiều sai lầm. Khi khởi đầu sự nghiệp trong lĩnh vực vật liệu tổng hợp, một sai lầm của Welch đã làm một nhà máy bị sập (rất may, không ai bị thương). Nhưng thay vì sa thải ông, GE yêu cầu ông giải quyết những hậu quả để lại. Sau đó, khi đã học được bài học từ kinh nghiệm đó, Welch được giao cho những nhiệm vụ mới. Welch tiếp tục mắc sai lầm và thừa nhận nó như trường hợp mua lại Kidder Peabody, đầu tư vào dự án tự động hóa nhà máy và không loại bỏ các thủ tục quan liêu trong công ty sớm hơn. Tuy nhiên, ông có một triết lý rất rõ ràng rằng những sai lầm như vậy là những kinh nghiệm học tập quan trọng. Ông đã có lần nói với vài trăm nhà lãnh đạo quan trọng nhất của GE rằng: "Ý tưởng rằng chúng ta đã sai có thể chấp nhận được… Những gì chúng ta cần phải làm là ứng dụng, hành động và thay đổi bản thân mình."

Bản lĩnh là một phẩm chất khó có thể đánh giá từ bên ngoài bởi chỉ có cá nhân mới biết được liệu hiện tại anh ta đã nắm bắt được hiện thực một cách chắc chắn hay chưa, liệu anh ta có đang thật sự hành động vì lợi ích của tổ chức hay không. Qua thời gian, sự đúng hay sai, sự nhỏ nhặt hay vĩ đại, trong các hành động của nhà lãnh đạo sẽ trở nên rõ ràng. Tuy nhiên, vào thời điểm các quyết định được đưa ra, không phải lúc nào cũng dễ dàng phân biệt được một tay cờ bạc khéo ăn nói và một kẻ bất tài giỏi lừa lọc với

một nhà lãnh đạo tài năng. Chỉ các cá nhân mới biết chắc chắn – đây chính là một trong những lý do giải thích tại sao việc sở hữu giá trị cũng là một phần của việc sở hữu bản lĩnh. Bài thử thách cuối cùng của bản lĩnh là liệu một nhà lãnh đạo có thể nói một cách hoàn toàn trung thực rằng: "Tôi đã hành động khi tôi cần phải làm vậy. Tôi đã có sự can đảm trong niềm tin của mình."

9

Tổng hợp mọi thứ

Viết câu chuyện lãnh đạo của bạn

Các nhà lãnh đạo mô tả tương lai như một vở kịch dễ hiểu

• Họ kể những câu chuyện có thể thu hút người nghe bằng cả lý trí và cảm xúc

• Các câu chuyện đan xen mọi ý tưởng, giá trị và hành vi

Các câu chuyện của người chiến thắng tạo hoàn cảnh để thành công

• Họ xây dựng tình huống cho sự thay đổi của tổ chức

• Họ mô tả một tương lai thành công

Các câu chuyện của nhà lãnh đạo rất sôi nổi và đầy nhiệt huyết

• Họ giao cho nhân viên vai chính trong câu chuyện - những người hiện thực hóa thay đổi

• Họ hướng dẫn người tham gia nhận thức vai trò của mình

Cho dù tác giả là ai thì câu chuyện của bạn cũng phải đưa ra được hành động.

- SAM KEEN, TÁC GIẢ VÀ ĐỒNG BIÊN TẬP CỦA PSYCHOLOGY TODAY

Câu chuyện kinh doanh kinh điển rất giống với câu chuyện kinh điển về nhân loại. Có cao trào và thoái trào, có vượt qua trắc trở, có bảo vệ nguyên tắc cho dù cái giá phải trả là gì, có nghi ngờ đối thủ và người tiền nhiệm, và thậm chí có cả rơi vào giận dữ.

- MARK HELPRIN, TÁC GIẢ VÀ BIÊN TẬP VIÊN

WALL STREET JOURNAL

Trong chương trước, tôi đã đề cập tới sáu đặc điểm xác định những nhà lãnh đạo chiến thắng – học hỏi và đào tạo, ý tưởng và giá trị, năng lượng và bản lĩnh. Giờ là lúc chúng ta phải kết nối chúng lại với nhau. Điều này càng khiến tôi tin tưởng vào tiêu chuẩn cuối cùng của nhà lãnh đạo tài ba đẳng cấp quốc tế, đó chính là khả năng lôi cuốn những yếu tố khác vào một câu có sức rung động mạnh mẽ, sẽ hướng tổ chức của họ tiến về tương lai.

Những lãnh đạo có thể kể chuyện về tương lai không chỉ đơn giản là những người có tầm nhìn. Tại nhiều cơ sở kinh doanh thịnh vượng ngày nay, cố vấn quản lý luôn giúp lãnh đạo của mình phát triển những khái niệm như "tầm nhìn tổng quát" hay giữ vững mục tiêu "công xưởng mang tính tầm nhìn". Điều này có giá trị lớn lao bởi tổ chức cần biết mình rõ muốn gì, hành động thế nào để đạt được mong muốn đó. Nhưng có tầm nhìn chưa phải là điều kiện đủ để một công ty trở thành người chiến thắng thực sự, do "đầy đủ về lý thuyết" không còn là đủ nữa. Để trở thành người chiến thắng thực sự, để có thể giữ vững vị trí thứ nhất trong một thế giới không ngừng thay đổi, công ty cần hành động nhanh và quyết đoán. Điều này nghĩa là lãnh đạo phải nhìn xa hơn, đồng thời chụp nhanh một bức ảnh tĩnh về tương lai của công ty. Họ phải cung cấp những động lực và kế hoạch hành động cụ thể. Nhà lãnh đạo chiến thắng thực hiện điều này thông qua những câu chuyện.

Qua nhiều năm, tôi đã nhận thấy một số kiểu câu chuyện cơ bản mà lãnh đạo thường dùng để lôi cuốn, cũng như truyền năng lượng cho những người khác. Đầu tiên là câu chuyện "tôi là ai". Đây là những chuyện cá nhân mà tôi đã đề cập trong chương 4. Nhà lãnh đạo dùng những chuyện này để miêu tả cho chính mình và những người khác các quan điểm cơ bản về thế giới, và giải thích lý do họ phát triển các quan điểm đó. Những câu chuyện này vừa phát huy tác dụng như phương tiện truyền đạt quan điểm, vừa xây dựng mối quan hệ hiểu biết giữa lãnh đạo và những người có thể sẽ ủng hộ họ sau khi nghe chuyện.

Kiểu thứ hai là chuyện "chúng ta là ai". Những chuyện này cũng tương tự như "tôi là ai", nhưng thay vì kể lại trải nghiệm riêng của bản thân và phạm vi tri thức của nhà lãnh đạo, những chuyện này

đề cập đến kinh nghiệm chung, tư tưởng chung cũng như niềm tin chung của mọi người thuộc cùng tổ chức. Ví dụ như ở công ty Nike, câu chuyện "chúng ta là ai" xoanh quanh những người dám nói "cứ làm đi". Nhân viên ở Nike nhìn nhận bản thân họ như một lực lượng nổi dậy, hành động nhanh và quyết đoán hơn những đối thủ cạnh tranh khác trong ngành công nghiệp giày dép. Một chuyện "chúng ta là ai" khác xảy ra ở hãng hàng không Southwest Airlines. Đứng đầu bởi một người vui vẻ là Herb Kellerher, nhân viên ở đây hiểu rõ bản thân họ là những người "làm nên chuyến bay vui vẻ với giá cả phải chăng". Ở cả Nike và Southwest Airlines, thông điệp được truyền tải là mọi người trong công ty đều là những người đặc biệt, cùng chia sẻ thành công, và chắc chắn sẽ có được những thành công vang dội khác trong tương lai khi kế thừa truyền thống. Câu chuyện "chúng ta là ai" giống như viên gạch đầu tiên đặt nền móng để xây dựng mọi công việc tập thể và truyền năng lượng tới tất cả các cá nhân để họ có thể đóng góp cho thành công liên tục của tổ chức.

Nhiều lãnh đạo có câu chuyện "tôi là ai", và còn nhiều hơn thế, những tổ chức có câu chuyện "chúng ta là ai". Cả hai đều vô cùng quan trọng với các ý tưởng và giá trị giao tiếp, nó giúp tạo ra năng lượng cần thiết cho thành công của tổ chức trong một thị trường đầy cạnh tranh. Tuy nhiên, còn kiểu chuyện thứ ba nữa, mà theo kinh nghiệm của tôi, chỉ duy nhất tìm thấy ở những lãnh đạo và tổ chức chiến thắng. Tôi gọi đó là "câu chuyện tương lai". Tôi đã liên kết cả ba lại, và gọi là "cốt truyện của nhà lãnh đạo". Cốt truyện này đại diện cho một tập hợp các chủ đề nhất quán, bắt đầu từ "chuyện tôi là ai", sau đó tới "chúng ta là ai" – những chuyện gắn liền với lãnh đạo và đội ngũ ủng hộ, cuối cùng là "chuyện tương lai". Lãnh đạo kể chuyện theo một thứ tự nhất định, từ "tôi là ai" đến "chuyện tương lai", khiến cho những câu chuyện của họ có tính thuyết phục cao hơn.

Vai trò lãnh đạo liên quan đến những thay đổi, liên quan đến việc đưa một nhóm người hay một tổ chức từ vị trí hiện nay tới vị trí cần đạt được. Để dẫn dắt mọi người đi theo một con đường xa lạ, mạo hiểm, phương pháp tốt nhất chính là thông qua trí tưởng tượng, khiến cho con đường trở nên quen thuộc và đáng khao khát hơn. Những lãnh đạo chiến thắng sáng tạo và sử dụng câu chuyện tương lai nhằm giúp mọi người vượt ra khỏi hiện tại vốn quá quen thuộc và mạo hiểm tiến về phía trước với hy vọng về một tương lai tốt đẹp hơn. Họ không miêu tả tương lai theo quan điểm cá nhân và áp đặt, mà họ giúp người khác hiểu được tại sao cần tiến tới tương lai đó. Nếu thất bại, những người có khả năng làm lãnh đạo cũng không có đủ nỗ lực cần thiết để đạt được mục

tiêu của mình.

Winston Churchill đã thúc đẩy và định hướng cho cả triệu người, những người sẵn sàng hy sinh khi cần thiết cho Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Phương pháp ông sử dụng là kể những chuyện có liên quan đến mọi cá nhân. Ông có quan điểm có thể truyền đạt rất nhất quán về lý do tại sao nước Anh và các nước đồng minh có thể dành chiến thắng trong cuộc chiến, và cả chiến lược họ sẽ đi theo. Nhưng những chuyện ông kể sẽ không thực sự hiệu quả nếu ông không thể chạm đến trái tim những người mà sự cực nhọc và hy sinh của họ là vô cùng cần thiết cho thắng lợi. Do vậy, thay vì nói tới cân bằng địa giới chính trị và ngân sách quân sự, ông kể về kẻ thù, "tên độc tài người Đức vồ lấy thức ăn trên bàn". Ông miêu tả Hítle như "một con quái vật hiểm ác", khát máu và sự cướp bóc". Quan trọng hơn, những câu chuyện ông kể đã phác họa những hành động cần thiết và cả những con người đáng kính sẽ thực hiện hành động. "Chúng ta phải bảo vệ hòn đảo của mình, bằng bất cứ giá nào. Chúng ta phải chiến đấu trên những bờ biển... chúng ta sẽ chiến đấu trên những cánh đồng, những con phố..." "Vì một người và vị mọi người..." khẩu hiệu phải là "Tiến lên và không sợ hãi", do đó, "không vô vọng" sẽ trở thành niềm kiêu hãnh của những người sống sót và sự bất tử của những người đã ngã xuống". Hôm nay bài hùng biện có thể bị coi là quá hoa mỹ, nhưng vào hoàn cảnh và thời gian nào đó, nó sẽ trở thành mục tiêu quan trọng và cụ thể hướng người dân nước Anh tới tương lai. Bài diễn thuyết đã cá nhân hóa kẻ thù và miêu tả sinh động hậu quả nếu mọi người không hành động. Những lời nói của ông cũng vạch định ra từng bước mà người Anh trải qua và những biểu hiện cần có nếu muốn đánh bại kẻ thù. Những lời của Churchill cũng vẽ nên một bức tranh, trong đó người dân của ông không chỉ là những người chiến thắng, mà còn là những anh hùng của cuộc chiến vĩ đại. Hay nói cách khác, Winston Churchill đã đưa người Anh tới một tương lai thắng lợi, thông qua những chuyện kể về những hành động họ có thể và sẽ làm để hy sinh cho tương lai đó. Nhờ có Churchill, người Anh "không bao giờ, không bao giờ nhân nhượng".

Martin Luther King cũng kể những chuyện tương tự về hành động anh hùng nhằm thôi thúc hàng ngàn người vào cuộc chiến dành quyền bình đẳng và công bằng cho người Mỹ da đen. Giống như Churchill, ông kể lại những nỗi đau trong quá khứ, vẽ ra giấc mơ về tương lai tươi đẹp, và con đường dẫn đến tương lai thông qua những hành động phi bạo lực của những người nhiệt huyết. Vào giai đoạn đầu của chiến dịch tẩy chay hệ thống xe buýt ở Montgomery, King đã bị bắt giữ, và chẳng bao lâu sau khi được

phóng thích, nhà của ông đã bị đánh bom. Một người lãnh đạo thiếu bản lĩnh có thể chùn bước ở thời điểm này, nhưng King đã lần nữa kích động phong trào bằng việc tuyên bố với thế giới "Tôi không mở đầu cuộc tẩy chay này... mà tôi muốn nó phát triển như chiều dài và chiều rộng của mảnh đất và nếu tôi có dừng lại thì phong trào này vẫn tiếp tục phát triển... cứ giết tôi đi, nhưng nếu các ngươi làm vậy, các ngươi sẽ có thêm năm mươi nghìn người nữa phải giết". Và ông đã đúng. Khi King bị giết 13 năm sau đó, cuộc chiến vẫn tiếp diễn, người ta thậm chí còn nỗ lực hơn nữa để hoàn thành giấc mơ của nhà lãnh đạo đã ngã xuống.

Trong kinh doanh, các nhà lãnh đạo không cần đến những nỗ lực quả cảm như Churchill hay Martin Luther King, nhưng quy tắc thì luôn đúng: Phải khiến mọi người dám làm những điều mới mẻ thậm chí là những điều có thể gây sợ hãi. Phương pháp thực hiện là chỉ rõ những lý do cũng như phần thưởng xứng đáng cho mọi hành động, và biểu hiện cần thiết để đạt được mục tiêu.

Là một học viên của môn chuyển đổi doanh nghiệp và một nhà cố vấn, tôi đã quan sát các lãnh đạo chiến thắng thực hiện điều đó, và có một yếu tố cơ bản nhất trong các câu chuyện của họ. Một số nhà lãnh đạo thận trọng vạch rõ những yếu tố này, nhưng trong mọi trường hợp đều ba gồm ba yếu tố:

• Nền tảng để đổi mới

• Nơi chúng ta đang đến

• Làm sao đến được đó

Các nhà lãnh đạo truyền tải thông điệp này thông qua lời nói và việc làm của mình. Để mô tả chi tiết hơn thông điệp này, tôi sẽ chỉ cho các bạn thấy một nhà lãnh đạo, những người đã sử dụng câu chuyện để mang lại thay đổi cho tổ chức của mình.

Sự chuyển đổi của Jack Welch ở GE là một ví dụ điển hình. Lãnh đạo tập đoàn đã sáng tạo ra câu chuyện tương lai của tổ chức dựa trên yếu tố nội dung trong những chuyện "tôi là ai" của chính họ. Welch yêu thích sự cạnh tranh. Khi còn là một đứa trẻ, ông thường đứng đầu các trò chơi với lũ trẻ khác ở Salem, bang Massachusetts. Ông là đội trưởng đội hockey của trường trung học, điều hành cơ sở kinh doanh ở GE và tiếp tục cạnh tranh quyết liệt, kể cả trong thời gian nghỉ ngơi. Ông đã tự hào nói về cúp vô địch mà mình giành được trong giải golf ở câu lạc bộ Sankety Head tại Nantucket. Welch là một đối thủ đáng gờm. Ông hiểu rõ

chiến thắng và thất bại là thế nào, và ông thích chiến thắng hơn. Do đó vào năm 1981, khi trở thành CEO, ông đã bắt tay vào việc viết nên câu chuyện để giúp GE trở thành tập đoàn chiến thắng.

Ngay từ lúc bắt đầu, một trong những ý tưởng kinh doanh trọng yếu của Welch là thay đổi cấu trúc tổ chức của GE, bởi công ty đã được xây dựng từ hơn 100 năm trước, giờ đã biến dạng và không còn phù hợp để giải quyết các vấn đề cạnh tranh đang ngày một gia tăng. Ông nhận thấy khoảng thời gian những năm 1980 và 1990 chính là thập kỷ cạnh tranh khốc liệt nhất trong lịch sử kinh doanh. Các công nghệ mới nổi, sự toàn cầu hóa, phá vỡ quy tắc và những thay đổi khác đang cuốn đi mọi vỏ bọc bảo vệ mà những gã khổng lồ ì ạch từng yêu thích.

Ngoài quan điểm này, Welch còn chắp nối các giá trị cốt lõi khác của GE. Đầu tiên và quan trọng nhất, ông muốn công ty phải nhìn nhận tính thật thà và tốc độ có giá trị cao hơn so với cơ chế và chính sách quan liêu. Trưởng thành từ một môi trường kinh doanh trong ngành buôn bán nhựa của GE, Welch ghét cay ghét đắng hệ thống phức tạp của công ty. Ông cho rằng sự phức tạp này đã khuyến khích mọi người cạnh tranh với chính hệ thống nhiều hơn là với đối thủ của mình.

Welch cũng có quan điểm riêng về khuyến khích mọi người. Điều này rất đơn giản: Chiến thắng có tác dụng thúc đẩy. Bởi vậy, ông muốn giao quyền sở hữu doanh nghiệp cho mọi người, và trao phần thưởng xứng đáng cho từng cống hiến của nhân viên.

Quan điểm của ông về bản lĩnh cũng rất thẳng thắn. Lãnh đạo được trả lương để đưa ra những quyết định Có hay Không. Đối với Welch, điều này nghĩa là đưa ra những quyết định không dễ chịu, họ phải xác định được hướng đi nào doanh nghiệp nên tiếp tục và hướng đi nào nên dừng lại. Ông tin rằng lãnh đạo ở nơi khác khác cũng phải đưa ra các quyết định dứt khoát tương tự đối với doanh nghiệp của họ.

Welch tin tưởng mãnh liệt vào những điều này, ngoại trừ việc lôi kéo cả nghìn công nhân của GE nếu họ chưa thực sự nhiệt tình với những thay đổi. Khi Welch trở thành CEO, GE đã là một tổ hợp lớn mạnh bao gồm hàng tá doanh nghiệp. Doanh thu và lợi nhuận ước tính tăng 1% đến 2% mỗi năm. Hầu hết mọi người coi sự ổn định và phức tạp như một thói quen tốt. Các trường kinh doanh có thể giảng dạy về GE nhiều hơn bất cứ công ty nào khác. Mô hình quản lý khoa học đúng đắn, không cần sự lãnh đạo tâm huyết, là chìa khóa của thành công.

Nhưng Welcch sẵn sàng tiếp nhận một hệ thống danh tiếng như vậy và đã dùng nó để viết nên câu chuyện tại sao GE cần thay đổi. Ông giải thích rằng những bộ máy phức tạp của GE đang làm chậm quá trình phát triển của công ty. Ông mô tả những đối thủ cạnh tranh toàn cầu trong lĩnh vực kinh doanh, những kẻ đang ăn mất bữa trưa của GE bởi họ không có quá nhiều hệ thống kiểm soát cũng như quá nhiều tầng lớp giữa người đưa ra quyết định và khách hàng, hay nhà cung cấp. Ông cũng chỉ ra rằng những công ty thành công khác cũng đã thất bại trong hoàn cảnh khó khăn này, và dự đoán những điều tương tự sẽ xảy ra với GE.

Khi kể câu chuyện của mình, ông đã lựa chọn một số doanh nghiệp của GE, tiết lộ những điểm yếu mà người khác không thấy được. Rất nhiều doanh nghiệp hiện nay đang sống dựa vào lượng đơn đặt hàng khổng lồ. Họ sẽ đi tới đâu khi đơn hàng cạn kiệt. Nhiều doanh nghiệp khác không đạt được tăng trưởng năng suất hay lượng đơn đặt hàng. Để đạt được mục tiêu về thu nhập, các doanh nghiệp này buộc phải tăng giá mặt hàng. Sự tăng giá này dẫn tới xói mòn dần thị phần của doanh nghiệp trên thị trường. Khi xói mòn dẫn đến sụt lở, doanh nghiệp sẽ ra sao?

Sau khi mô tả sinh động các lý do dẫn đến việc GE phải thay đổi, Welch chuyển sang tương lai của công ty. Đó là tương lai mà GE sẽ trở thành công ty thắng lợi nhất trên thế giới bởi mỗi ngành kinh doanh của nó sẽ đều chiếm vị trí thứ nhất hoặc thứ hai. Về khía cạnh tình cảm, Welch mô tả GE của tương lai là một môi trường làm việc vô cùng khác biệt. GE sẽ là "một công ty niềm hứng khởi nhất trên thế giới, nơi mà các ý tưởng chiến thắng, nơi mọi người trau dồi và phát triển, nơi nhân viên coi sự say mê với công việc là toàn bộ cuộc sống của họ". Ông nhận định tốc độ không chỉ đơn thuần là một vũ khí cạnh tranh, mà là "người tiếp năng lượng cho cả tổ chức. Mọi người yêu tốc độ, nghĩ về nó như những chiếc xe hơi, tàu thủy, máy bay tối tân. Mọi người hào hứng với tốc độ. Tôi muốn chúng ta có được sự hào hứng đó."

Tuy nhiên, ông cũng nói để có được tương lai xán lạn đó, họ cần hy sinh sự ổn định quen thuộc của quá khứ để đổi lấy những cơ hội mới tương lai. Ông đã tổng kết các chiến lược cạnh tranh của GE thành cốt truyện với duy nhất: vị trí thứ 1 hay thứ 2, sửa chữa, đóng cửa và bán. Đây là một cuộc cách mạng trong năm 1981, khi lần đầu tiên ông xâu chuỗi tất cả lại với nhau. Vào thời đó, các công ty vẫn chao đảo với mô hình đa dạng hóa, cân bằng chu kỳ kinh doanh thông qua sở hữu nhiều doanh nghiệp. Trò chơi ở đây chính là bạn có khả năng sở hữu bao nhiêu doanh nghiệp. Nếu số doanh nghiệp bạn sở hữu càng nhiều, thì khả năng rủi ro khi bạn

phải bao quát chu kỳ kinh doanh càng lớn. Vấn đề thứ hai là chất lượng của các doanh nghiệp đó. Welch nói với nhân viên của mình, đây là một trò chơi đã cũ mà GE không còn chơi nữa.

Từ những ngày đầu là CEO, Welch đã bắt đầu kể những câu chuyện của mình thông qua lời nói và hành động. Chờ đợi mọi người hiểu ra không phải là vấn đề khó khăn, nhưng Welch biết rằng ông không thể chờ đợi. Muốn họ hiểu được phần nào câu chuyện và từ đó thay đổi, thì cách tốt hơn cả là để họ trải nghiệm cuộc sống ở một GE mới sẽ ra sao. Bởi vậy, ông đã bắt tay vào những bước đầu tiên nhằm chuyển đổi cơ chế kinh doanh của GE. Trong hai năm đầu đương chức, ông đã mua và bán các mặt hàng với tổng giá trị khoảng 8,5 tỷ đô-la. Nhằm đơn giản hóa các thủ tục quan liêu rối rắm của GE, ông đã lập ra doanh nghiệp toàn cầu thứ mười ba. Ông xóa bỏ đội kế hoạch của tập đoàn GE, đây là nhóm người đã xây dựng nên hệ thống xem xét và đánh giá phức tạp trước đây. Thay vào đó, ông tổ chức các phiên họp theo quý với những người đứng đầu các doanh nghiệp. Ông muốn mọi người cùng chia sẻ những kinh nghiệm thực tế tốt nhất và cùng đề xuất sáng kiến phát triển toàn công ty.

Thời gian trôi qua, sự tinh tế trong miêu tả tương lai của Welch càng trở nên trau chuốt hơn. Vào năm 1985, ông đã đưa ra mô hình kinh doanh giúp giảm bớt các thủ tục phức tạp, để còn lại một trang duy nhất. Với trang giấy này, Welch đã diễn giải cho hàng nghìn người về cách thức mà từng phần của GE kết hợp lại với nhau để trở thành một "cỗ máy tăng trưởng", giúp gia tăng lợi nhuận và thu nhập với tỷ lệ gấp đôi con số (điều chưa từng được biết đến ở bất cứ công ty nào thuộc ngành công nghiệp). Chuyện về cỗ máy tăng trưởng trở nên phổ biến đến mức lãnh đạo các đoàn thể GE từng phản đối, sau đó cũng dùng nó để thuyết trình với các thành viên trong tổ chức của mình.

Trong quá trình mô tả phương pháp chiến thắng của GE, Welch cũng tập trung vào khía cạnh "mềm". Để GE trở thành một tập đoàn "hứng khởi" nhất, biểu hiện của từng người trong công ty đều phải thay đổi. Welch làm rõ bốn giá trị mà nhân viên cần thay đổi – tốc độ, sự đơn giản, tự tin và vươn xa. Ông đặt ra một khái niệm không biên giới, điều mà nhiều công ty hiện nay đang thiết tha vươn tới. Welch cũng có những hành động cụ thể khiến nhân viên thay đổi thái độ. GE bắt đầu đánh giá lãnh đạo trong mối tương quan với các giá trị. Những lãnh đạo này sẽ trải qua sự đánh giá 360 độ từ cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới để so sánh biểu hiện của họ với những giá trị tiêu chuẩn.

Welch cũng tấn công các nhân tố quan liêu của GE trong tổ chức. Ông yêu cầu các xí nghiệp giảm bớt số lượng quản lý ở các cấp. Welch hiểu rõ, nếu GE muốn thành công, họ phải sử dụng được trí não và trái tim của từng người lao động. Tốt nhất là loại bỏ sự phức tạp và phân chia nhiều lớp của công ty, từ đó mọi người có thể thấy một GE mới, tinh lọc hơn. Ông cũng thay đổi cách trả lương theo cấp bậc đối với nhân viên, thay vào đó công ty sẽ trả cao cho những người tài năng nhất và có biểu hiện tốt nhất trong công việc. Với từng luận điểm đưa ra, Welch đều kèm theo lời giải thích cuối cùng liên kết chúng với nhau thành một cốt truyện, đưa GE trở thành người chiến thắng.

Về việc loại bỏ thủ tục quan liêu ở GE, Welch đã lập ra một công ty mới, nơi cho phép mọi người phát triển năng lực thông qua các sáng kiến và hành động dựa trên sáng kiến đó. Ở GE, Welch không có nhiều quyền kiểm soát như những người tiền nhiệm của ông. Nhưng tầm ảnh hưởng của ông lại lớn hơn nhiều, bởi ông đã đào tạo và nâng đỡ hàng trăm nhà lãnh đạo khác, những người tin tưởng vào câu chuyện của GE và từ đó viết nên câu chuyện của chính mình về nơi mà doanh nghiệp của họ sẽ hướng đến.

Welch đã thành công trong việc biến GE thành một trong những tập đoàn mang tính cạnh tranh và hưng phấn nhất. Đó là các biên pháp chủ quan, không thể mang ra phán xét. Tuy nhiên, về mặt khách quan, GE đã tiến xa trên con đường trở thành tập đoàn sáng giá nhất thế giới, với giá trị trên thị trường trên 230 tỷ đô-la. Tốc độ và sự khéo léo là những bằng chứng thuyết phục hơn về tính hiệu quả trong những câu chuyện của Welch, chính nhờ chúng, tổ chức của ông đã đạt được những thay đổi phi thường.

Khi Jack Welch đảm nhiệm vị trí ở General Electric, ông giống như Chú gà con siêu quậy với chất giọng Anh đặc trưng. Nhưng thông qua chuỗi câu chuyện dễ hiểu, đáng tin cậy và chắc chắn, song song với hành động để chứng minh, ông đã giúp GE bước đi vững chắc trên con đường mới của người chiến thắng.

Một trong những phương pháp hiệu quả nhất mà giới lãnh đạo sử dụng đó là thông qua những câu chuyện, đem lại bức tranh rõ ràng về tương lai cho mọi người, giúp họ thấy được nơi họ sẽ làm việc, thấy được mình phải làm gì nếu muốn đạt được mục đích. Những câu chuyện họ kể giống như bộ phim truyền hình mà nhân viên của họ đóng vai chính. Họ không chỉ mô tả tương lai chung của tổ chức, mà phải nói rõ cho từng khán giả biết họ cần làm gì, biểu hiện ra sao để góp phần kiến tạo nên tương lai đó.

10
Kết luận

Tiến tới tương lai

Lãnh đạo thành công tức là xây dựng vì tương lai

• Về ngắn hạn, nhà lãnh đạo chuẩn bị cho tổ chức cách đối mặt với thay đổi

• Về dài hạn, họ tạo ra những tổ chức có thể duy trì thành công lâu dài

Đạt được thành công bằng cách phát triển thêm nhiều nhà lãnh đạo

• Những công ty có nhiều nhà lãnh đạo nhất cũng là những công ty năng động nhất và hiệu quả nhất

• Di sản các nhà lãnh đạo thành công để lại là nhiều nhà lãnh đạo thành công khác

Nhà lãnh đạo giỏi nhất biết rõ thời điểm nên rời bỏ

• Họ không cố gắng níu kéo khi đã đến lúc thế hệ kế tiếp lên nắm quyền

• Họ rời bỏ hoàn toàn và để các nhà lãnh đạo mới lên chỉ huy.

Trên thực tế, mục đích của lãnh đạo thành công chính là tương lai. Đó là xây dựng một tổ chức có thể đáp nhu cầu của khách hàng hiện tại, cũng như trong tương lai. Điều này đồng nghĩa với việc nhà lãnh đạo phải liên tục hướng về phía trước. Về ngắn hạn, họ phải quan sát xung quanh để tìm ra những thay đổi sắp diễn ra trên thị trường, từ đó có thể phát triển ý tưởng và cấu

trúc cho phép tổ chức có hành động phản ứng kịp thời và hiệu quả. Quan trọng hơn, về dài hạn, điều đó có nghĩa là họ phải chuẩn bị để tổ chức của mình có thể tiếp tục phát triển thịnh vượng trong tương lai gần. Cả hai hoạt động này đều đòi hỏi việc phát triển khả năng lãnh đạo của nhiều người khác.

Thực tế là thế giới đang thay đổi nhanh đến mức cho dù nhà lãnh đạo có thể phát hiện và chuẩn bị cho những thay đổi to lớn trong ngành công nghiệp và toàn nền kinh tế nhưng để đáp ứng hiệu quả với nhu cầu của thời đại thì đòi hỏi ý tưởng, giá trị, năng lượng và bản lĩnh đưa ra quyết định cũng như hành động nhanh chóng và phù hợp của rất nhiều người ở mọi cấp. Về dài hạn, điều đó có nghĩa là chuẩn bị sẵn sàng một thế hệ mới các nhà lãnh đạo, những người sẽ tiếp tục phát triển thế hệ kế tiếp. Và hơn hết, điều đó đồng nghĩa với việc từ bỏ và cho phép những nhà lãnh đạo mới này dẫn dắt tổ chức tiến vào tương lai.

Tóm lại, tất cả đều là trách nhiệm quản lý. Nhà lãnh đạo chiến thắng hiểu rõ nhiệm vụ của họ là quản lý nguồn nhân lực, tài sản quan trọng nhất của tổ chức và tăng thêm giá trị cho tài sản này trong thế giới tương lai. Và họ làm vậy nhờ giảng dạy. Họ có những quan điểm có thể truyền đạt cho phép họ chỉ cho mọi người cách phát triển ý tưởng và giá trị riêng của từng người cũng như tìm thấy năng lượng và bản lĩnh để hiện thực hóa. Và họ đánh thức ở mọi người ham muốn cùng khả năng phát triển thêm nhiều người khác, những người cũng sẽ có ý tưởng, giá trị, năng lượng và bản lĩnh.

Sau khi một nhà lãnh đạo rời bỏ tổ chức, Phố Wall và nhiều người quan sát khác có thể sẽ nhớ tới nhà lãnh đạo đó vì đã làm ra hoặc để mất một tỷ đô-la hoặc đã làm tăng giá cổ phiếu lên năm lần. Tuy nhiên lợi nhuận và giá cổ phiếu chỉ là thước đo hiệu quả công việc. Năng lực cốt lõi làm nên hoạt động xuất sắc lâu bền phải là việc phát triển kỹ năng lãnh đạo và phát triển tài năng của mọi người. Larry Bossidy rất đúng đắn khi nói nếu bạn là một nhà lãnh đạo chiến thắng thì "điều bạn nhớ nhất là số người bạn đã phát triển được."

Tại một số công ty, việc hướng dẫn, giảng dạy và phát triển lãnh đạo gắn kết sâu sắc với quy tắc chung. Chẳng hạn những công ty "hàn lâm" như Procter & Gamble, Hewlette-Packard, Intel và GE có "những sinh viên tốt nghiệp" thường mang giá trị chung này khi đến làm việc công ty khác. Glenn Hiner, John Trani và Larry Bossidy đã mang gien của General Electric và bắt đầu nhân bản tại Owens Corning, Stanley Works và AlliedSignal. Rất nhiều nhà

sáng lập và nhà lãnh đạo tại các công ty mới thành lập ở Thung lũng Silicon đang bắt chước các quy trình phát triển của Hewlette-Packard và Intel. Tại những công ty hàn lâm này, thể hiện khả năng phát triển người khác là một phần rõ ràng của quá trình thăng chức. Điều này trái ngược với những công ty thất bại mà ở đó, những vị CEO tôi gặp không thể kể tên một nhà lãnh đạo họ từng phát triển.

Xây dựng một tổ chức có những nhà lãnh đạo phát triển nhiều nhà lãnh đạo khác

Cho dù một vài giám đốc không phát triển thêm nhà lãnh đạo khác nhưng tôi tin rằng phần lớn họ đều có khả năng. Tuy nhiêu để làm được điều đó đòi hỏi lòng tận tâm. Một nhà lãnh đạo mong muốn trở thành một giáo viên thành công sẽ luôn để ý phát triển người khác khi tổ chức các buổi họp, đưa ra các quyết định hay thiết kế cấu trúc cho tổ chức. Đối với nhà lãnh đạo chiến thắng, giảng dạy không phải là một hoạt động tùy tiện hoặc bên lề. Đó là cách lãnh đạo của họ và luôn là trọng tâm trong mọi việc họ làm.

Không có nguyên tắc cố định về cách xây dựng một công ty có nhà lãnh đạo phát triển nhà lãnh đạo. Tuy nhiên khi quan sát những tổ chức thành công, tôi đã đúc kết được một vài chỉ dẫn chung. Nếu bạn cho rằng những tổ chức này bao gồm các hệ thống kỹ thuật, chính trị và văn hóa như tôi đã mô tả thì bạn có thể nhận ra các yếu tố cấu thành nên hệ thống đó.

Về mặt kỹ thuật, nhà lãnh đạo tạo ra những hệ thống khuyến khích, khen thưởng và hỗ trợ nhà lãnh đạo phát triển thêm nhiều nhà lãnh đạo ở mọi cấp. Đó là lý do tại sao Larry Bossidy tại AlliedSignal và Gary Wendt của GE Capital đã phát triển được những cấu trúc doanh nghiệp có thể mang lại cho nhiều người trách nhiệm điều hành ngành kinh doanh riêng của họ và đó cũng là lý do tại sao Lực lượng Chiến dịch Đặc biệt dành mọi công sức vào những người hướng dẫn.

Về mặt chính trị, điều đó có nghĩa là đảm bảo khẩu súng đã được chỉnh hướng rõ ràng. Rất nhiều giám đốc gặp rắc rối với việc chuyển tính cạnh tranh trong nhóm mình về hướng của đối thủ. Tuy nhiên để có những nhà lãnh đạo phát triển nhà lãnh đạo, mọi người không thể coi cuộc sống như một trò chơi không phân định thắng thua. Nhà lãnh đạo cấp cao phải thuyết phục mọi người rằng phát triển nhà lãnh đạo tốt cho bản thân họ về cả ngắn hạn và dài hạn. Để làm được vậy, trước hết họ phải phát triển một quan điểm có thể truyền đạt về lý do tại sao hệ thống nhà lãnh

đạo phát triển nhà lãnh đạo lại tốt cho công ty. Không có quan điểm này, sẽ không ai tin vào sự cam kết của họ, và những nỗ lực truyền năng lượng cho tổ chức sẽ chỉ giống như những hoạt động cổ vũ đơn thuần. Phát triển nhà lãnh đạo đòi hỏi năng lượng và quyết tâm của mọi nhân viên trong tổ chức. Vì vậy nhiệm vụ đầu tiên của nhà lãnh đạo là động viên và cổ vũ mọi người tham gia vào nỗ lực này. Sau đó nhà lãnh đạo phải thể hiện lời nói của mình bằng hành động, khen thưởng cho mọi người dựa vào đóng góp tổng thể của họ chứ không phải chỉ dựa vào kết quả hàng quý. Tại GE, rất nhiều người phớt lờ thông điệp của Jack Welch về nhu cầu phát triển người khác cho đến khi ông bắt đầu cắt chức những người không làm vậy. Tại Intel, Andy Grove nhấn mạnh quan điểm của mình bằng cách lấy việc phát triển người khác làm một trong những tiêu chí khen thưởng cho các nhà quản lý.

Về mặt văn hóa, nhà lãnh đạo chiến thắng đề ra những quy tắc để biến việc phát triển các nhà lãnh đạo khác thành một phần không thể thiếu trong công việc của mọi nhân viên. Họ làm điều này bằng cách tự mình làm gương giống như Roger Enrico và Đô đốc Ray Smith hoặc bằng cách giữ lại những nhân viên biết làm gương cho mọi người. Chẳng hạn tại HP, người ta nhớ tới nhà sáng lập Bill Hewlette và Dave Packard trong vai trò những thầy giáo tuyệt vời chứ không phải những kỹ sư hay doanh nhân lỗi lạc. Xây dựng một văn hóa doanh nghiệp như vậy sẽ giúp tạo tư duy rằng phát triển thêm nhà lãnh đạo khác là trách nhiệm của nhà lãnh đạo.

Cuối cùng, nhà lãnh đạo chiến thắng tích cực sử dụng hệ thống quản lý nhân sự của công ty để cải thiện quá trình phát triển nhà lãnh đạo. Tại nhiều công ty, phòng nhân sự chỉ được giao cho vai trò nhàm chán. Tuy nhiên nhà lãnh đạo của những công ty thành công như GE và PepsiCo thành lập phòng nhân sự với nhiệm vụ cụ thể là thiết kế và thực hiện chiến lược phát triển lãnh đạo. Đứng đầu là một thành viên đáng kính của ban quản lý cấp cao, những phòng nhân sự này có nhiệm vụ duy trì hệ thống các nhà lãnh đạo từ những người mới vào làm hay đến chức vụ CEO. Những kế hoạch phát triển chi tiết này không chỉ đảm bảo rằng công ty có những nhà lãnh đạo mình cần ở mọi cấp mà còn đảm bảo rằng nhân viên sẽ nhận được nhiệm vụ và cơ hội để phát triển khả năng lãnh đạo của họ.

Nghịch lý ngắn hạn/dài hạn

Cần phải nhớ rằng tập trung cho tương lai không có nghĩa là giảm áp lực cho việc phải chiến thắng ngày nay. Để lãnh đạo thành

công thì điều tối quan trọng là phải nắm được nghịch lý ngắn hạn và dài hạn. Những người như Andy Grove, Roberto Goizueta và Jack Welch trên thế giới cười nhạo trước những cuộc tranh luận giữa giới học thuật kinh doanh và giới báo chí, những người thường than phiền rằng Phố Wall quá chú trọng vào doanh thu hàng quý ngắn hạn. Welch nói về vấn đề này tại buổi họp mặt Trường kinh doanh Harvard năm 1986 như sau: "Luận điệu đó rất vô lý. Là nhà lãnh đạo, chúng ta được trả tiền để chiến thắng trong ngắn hạn và đảm bảo rằng chúng ta sẽ lớn mạnh hơn trong dài hạn." Ông tiếp tục nói về việc đầu tư cho tương lai và về Viện đào tạo cấp cao Crotonville của GE. Ông cho rằng những hoạt động đào tạo lãnh đạo tại đây rất quan trọng cho việc xây dựng thế mạnh trong thế kỷ XXI. Đó là lý do tại sao những nhà lãnh đạo chỉ biết sa thải nhân viên lại không được coi là những nhà lãnh đạo thật sự trong cuốn sách này. Họ không phải là những người biết tạo ra giá trị lâu dài. Rõ ràng họ là những kẻ cơ hội ngắn hạn không có đẳng cấp quốc và chỉ chạy theo giá cổ phiếu.

Nghịch lý ngắn hạn/dài hạn có rất nhiều dạng, bao gồm cả yêu cầu rằng nhà lãnh đạo phải từ bỏ một số nhu cầu của cái tôi cá nhân để cho phép người khác phát triển và sau cùng là lên nắm quyền tại tổ chức. Dù có ý tưởng mạnh mẽ và giá trị bền vững cùng năng lượng và bản lĩnh để bền bỉ theo đuổi nhưng nhà lãnh đạo cũng cần có khả năng giảng dạy, lắng nghe và cho người khác cơ hội lãnh đạo. Họ phải có niềm tin mạnh mẽ nhưng không được bảo thủ. Họ phải mạnh mẽ nhưng không sợ bị tổn thương. Họ phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi theo đuổi niềm tin mạnh mẽ của mình, hiểu rõ rằng không phải lúc nào họ cũng đúng và sẽ có lúc họ thất bại. Và nếu thật sự muốn trở thành những giáo viên hiệu quả, họ phải sẵn sàng chia sẻ cuộc chiến đấu và những mối nghi hoặc của mình để có thể truyền đạt kiến thức thực sự về lãnh đạo cho học viên và nhân viên cấp dưới. Hay nói cách khác, nhà lãnh đạo không những phải biết cách khiến người khác từ bỏ hiện tại để tiến tới tương lai thành công mà tự họ cũng phải làm được điều đó. Họ mạo hiểm hình ảnh mạnh mẽ và không thể sai lầm của mình để giúp người khác phát triển sức mạnh.

Tôi muốn nhắc nhở độc giả về những hành động quả cảm của Michael Walsh quá cố của Tenneco, người đã qua đời vì u não. Ông từng nói với tôi rằng khi bị chẩn đoán rằng ông "có thể ngồi trên tảng đá và chết" nhưng theo ông nghĩ, "Tôi nhận ra rằng tôi tự coi mình là một CEO, công ty đang trong quá trình chuyển đổi hoàn toàn cho tôi lãnh đạo và rằng tôi vẫn hoạt động tốt." Vì vậy ông quyết định chia sẻ cởi mở mọi thứ với hội đồng quản trị. Ông nói với họ rằng chỉ cần họ thấy ông vẫn phù hợp thì ông muốn tiếp

tục lãnh đạo và rằng bác sỹ của ông sẽ chia sẻ mọi thông tin với hội đồng quản trị để giúp họ kiểm soát tình hình. Sau đó ông dùng những năm còn lại để củng cố nỗ lực phát triển người khác, dùng chính cái chết đang lơ lửng trước mắt làm đòn bẩy cho hành động.

Nhu cầu trở nên dễ tổn thương là một vấn đề tâm lý to lớn đối với nhiều người. Để đầu tư vào quá trình phát triển người khác khi đang sống trong một thế giới đầy cạnh tranh đòi hỏi một cá nhân biết cân bằng và không có nhiều vấn đề với cái tôi cá nhân, những nhu cầu về quyền lực chưa được giải quyết hay những cảm xúc mâu thuẫn về năng lực của bản thân. Đối với những người gặp phải thử thách về tâm lý, thành công gắn với việc nâng cao địa vị của bản thân, quyền lực vì lợi ích của quyền lực và dẫm đạp lên người khác để đạt được mục đích. Đối với những người chiến thắng khỏe mạnh về tâm lý, điều đó đồng nghĩa với việc thoải mái thừa nhận và củng cố điểm yếu đồng thời phát huy điểm mạnh.

Không có thời gian nghỉ: Liên tục biến đổi và kế thừa

Bước vào thế kỷ XXI, chúng ta hiểu rõ rằng để chiến thắng, các công ty phải chủ động nắm vững thay đổi mang tính cách mạng. Nhiều thay đổi về quyền lãnh đạo của CEO đã diễn ra tại GE, IBM, 3M, HomeDepot, Honeywell, Coca-Cola và PepsiCo cũng như nhiều công ty khác. Không phải mọi bước chuyển giao đều thuận lợi bởi nhiều công ty được cho là thuộc hàng blue chip vẫn thất bại khi xây dựng bộ máy lãnh đạo. Đối với Merck, Kodak, HP, 3M, Home Depot, AT&T và IBM, việc phải thuê CEO từ bên ngoài là minh chứng rõ ràng nhất về thất bại của hệ thống lãnh đạo. Một số công ty như GE, PepsiCo và Wal-Mart hẳn nhiên có hệ thống lãnh đạo vững mạnh và có thể chuyển giao sang thế hệ quyền lực mới mà không bị chậm đà thay đổi liên tục.

Thế hệ kế nhiệm không phải là nỗi lo của riêng CEO. Nhà lãnh đạo ở mọi cấp trong tổ chức sống trong một thế giới liên tục thay đổi. Họ không có "thời gian nghỉ" để tạm ngừng thay đổi và chuẩn bị cho các nhà lãnh đạo khác. Họ phải tìm cách sử dụng sự thay đổi liên tục này để đồng thời phát triển các nhà lãnh đạo khác. Những nhà lãnh đạo ở cấp giữa trong tổ chức phải được dạy cách dẫn dắt sự thay đổi và chuẩn bị cho các nhà lãnh đạo khác. Trách nhiệm của nhóm lãnh đạo cấp cao nhất là giảng dạy và khen thưởng những quá trình chuyển đổi thành công và phát triển thành công nhà lãnh đạo khác.

Có lẽ Bill Weiss đã đặt ra tiêu chuẩn cho quá trình chuyển đổi và

kế nhiệm đồng thời. Trong ba năm cuối cùng làm CEO tại Ameritech, ông thực hiện quá trình chuyển đổi hoàn toàn công ty từ một công ty độc quyền về điện thoại thành một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông đầy cạnh tranh. Cùng lúc đó, ông cũng phát triển và lựa chọn người kế nhiệm. Trên thực tế, ông đã sử dụng quá trình chuyển đổi làm công cụ để lựa chọn và chuẩn bị cho người kế nhiệm.

Quá độ: chuyển tiếp nhờ từ bỏ

Bài kiểm tra sau cùng về cam kết của nhà lãnh đạo với tương lai đến vào giai đoạn cuối trong sự nghiệp khi họ về hưu và rời khỏi con đường chỉ đạo. Có thể họ đã dành cả đời để phát triển người khác trở thành nhà lãnh đạo, nhưng khi đến lúc phải bước tiếp và để người khác thực sự lên nắm quyền, liệu họ có làm được điều đó không? Họ có bản lĩnh để đưa ra quyết định khó khăn khiến họ phải từ bỏ cuộc chơi không? Những người chiến thắng thì có. Họ quan tâm đến tương lai và đủ tự tin vào thành công của quá trình giảng dạy của mình đến mức sẵn sàng nhường bước và để thế hệ nhà lãnh đạo kế tiếp lên nắm quyền.

Quyết định nhường vị trí của mình cho người kế nhiệm rất khó khăn đối với phần lớn các nhà lãnh đạo. Tuy nhiên họ phải làm vậy. Nghịch lý cuối cùng là để giữ vững vị trí chiến thắng, các tổ chức phải liên tục cải thiện và cách duy nhất để làm được điều đó là tạo ra quá trình chuyển giao suôn sẻ từ một thế hệ lãnh đạo sang một thế hệ khác. Nếu nhà lãnh đạo mới phải lo lắng về việc làm vừa lòng nhà lãnh đạo cũ và cảm thấy bị đánh giá thì nhà lãnh đạo mới sẽ không thể tự do lãnh đạo theo cảm tính của họ. Vì vậy, những nhà lãnh đạo giỏi nhất và mạnh mẽ nhất, những người cam kết cao nhất với tương lai của tổ chức sẽ từ bỏ khi thời điểm chín muồi. Đó là lý do tại sao Bill Weiss rời hội đồng quản trị của Ameritech khi ông từ chức CEO vào năm 1994. Vị CEO mới, Dick Notebaert, chỉ mới 47 tuổi và công ty đang trong quá trình chuyển đổi to lớn. Tuy nhiên Weiss hiểu rằng những thay đổi này chỉ có thể tiếp tục diễn ra nếu được thực hiện theo kế hoạch của Notebaert. Weiss đã hết sức hướng dẫn, huấn luyện và dạy cho Notebaert. Bây giờ Weiss đã có thể nhường đường và giao trọn tương lai cho Notebaert.

Những công ty chỉ biết thỏa hiệp và không có quá trình chuyển tiếp suôn sẽ sẽ gặp vấn đề nghiêm trọng về lãnh đạo. Sự suy tàn của IBM dưới thời John Akers không hoàn toàn là lỗi của ông. Làm sao ông có thể thực hiện những thay đổi cần thiết và xóa bỏ những cấu trúc và hoạt động của những nhà lãnh đạo đi trước khi

mà hội đồng quản trị bao gồm những CEO nghỉ hưu như John Opel, Frank Cary và Tom Watson Con. Tương tự, sự hiện diện của Roger Smith trong hội đồng quản trị của GM cũng làm tăng thêm lo lắng cho Bob Stempel. Ngoại lệ duy nhất mà ở đó, một CEO nghỉ hưu thật sự mang lại giá trị là tại ServiceMaster khi Bill Pollard vẫn giữ vị trí chủ tịch hội đồng quản trị và đối tác giúp đỡ rất nhiều cho CEO Carlos Cantu.

Jack Welch trình bày vấn đề này trước bản thân và GE tại một buổi họp quản lý thường niên bằng cách nói thử thách lớn nhất của ông trong vai trò lãnh đạo là "giúp GE ngày càng trở nên trẻ trung hơn mỗi ngày trong khi [ông và những người khác] ngày càng già đi." Ông biết rằng nhiệm vụ của mình trong ba năm tới là hướng dẫn và lựa chọn người kế nhiệm trong lúc tiếp tục quá trình chuyển đổi tại GE. Tin tốt tại GE là quy trình quản lý ở đây yêu cầu những CEO nghỉ hưu phải rời bỏ vị trí trong hội đồng quản trị.

Welch nhường vị GE cho vị CEO hiện tại là Jeff Immelt, người đã chiến thắng Jim McNerney, sau này là CEO của 3M và Bob Nerdelli, sau này là CEO của Home Depot. GE không chỉ có một người kế nhiệm trong nội bộ mà còn có ba ứng cử viên vòng chót lựa chọn từ mười ứng cử viên ngay từ đầu thập kỷ trước khi Welch nghỉ hưu. Trọng tâm của GE vào việc các lãnh đạo ở mọi cấp phải phát triển các nhà lãnh đạo khác không chỉ mang lại thế mạnh cho GE mà còn cung cấp hàng loạt các tài năng CEO cho rất nhiều công ty khác. Có thể kể tên hai trong số những nhà lãnh đạo trong cuốn sách này, chẳng hạn như Tom Tiller rời GE để trở thành CEO của Polaris, và Gary Wendt hiện là CEO của Conseco.

Nói ngắn gọn, như chú thích của cuốn sách này đã đề cập, các nhà lãnh đạo thành công xây dựng tổ chức thành công bằng cách phát triển thêm nhiều nhà lãnh đạo khác. Chỉ bằng cách kết hợp sức mạnh của mọi nhân viên trong tổ chức và giúp họ làm việc hết sức mình thì tổ chức mới có thể chiến thắng trên thị trường ngày nay. Và chỉ bằng cách hướng dẫn họ phát triển thêm nhiều nhà lãnh đạo khác thì thành công mới có thể được duy trì trong tương lai.

Tôi mở đầu cuốn sách này bằng một câu chuyện về Roger Enrico và cách ông tạo dựng tương lai cho PepsiCo bằng cách tự dạy cho mọi người trong công ty trở thành nhà lãnh đạo. Ông đã thành công khi nhường vị trí CEO cho Steve Reinemund. Trong những chương tiếp theo, tôi tập trung vào các nhà lãnh đạo thành công khác để minh họa những đặc điểm cụ thể của nhà lãnh đạo thành công. Tôi nói về cách Tom Tiller và Gary Wendt của GE, Roberto

Goizueta của Coca-Cola và Debra Dunn của Hewlette-Packard kết hợp những bài học từ quá khứ của họ vào quan điểm có thể truyền đạt về lãnh đạo. Tôi dùng Larry Bossidy của AlliedSignal (hiện đổi tên là Honeywell) là ví dụ chủ đạo trong chương về tầm quan trọng của việc có ý tưởng kinh doanh rõ ràng. Marion Wade và Bill Pollard của ServiceMaster là những hình mẫu trong chương về cách xây dựng tổ chức có giá trị mạnh mẽ. Để minh họa cách nhà lãnh đạo thành công biến năng lượng tiêu cực thành tích cực, một lần nữa tôi lại nói về Tom Tiller của GE (hiện là CEO của Polaris) và tôi giới thiệu về Cha Bill Cunningham và Eleanor Josaitis của Focus: HOPE, những người cũng đóng vai trò hình mẫu trong chương về bản lĩnh. Trong toàn bộ cuốn sách, tôi dẫn ra những ví dụ về rất nhiều nhà lãnh đạo thành công khác, bao gồm Bill Weiss và Dick Notebaert trước ở Ameritech (hiện Notebaert là CEO của Tellabs), Jack Welch của GE, Eckhart Pfeiffer của Compaq, Lew Platt của Hewlette-Packard, Andy Grove của Intel và Bob Knowling của US WEST (hiện là CEO của Internet Access, Technologies).

Không ai trong số những người này là nhà lãnh đạo hoàn hảo. Họ đều là những cá nhân có trách nhiệm, những người thỉnh thoảng bước vào và tự làm mọi thứ trong khi có lẽ sẽ tốt hơn nếu để người khác học hỏi từ kinh nghiệm của chính họ. Không phải lúc nào họ cũng thông suốt về những việc họ đang làm và lý do tại sao lại làm vậy. Thậm chí đôi khi họ quá tử tế và hiền lành với mọi người trong những tình huống đáng lẽ cần thể hiện bản lĩnh. Họ đều có điểm mạnh và điểm yếu. Tuy nhiên họ là những nhà lãnh đạo chiến thắng bởi họ hiểu và nghiêm túc nhìn nhận những yêu cầu rắc rối của công việc. Họ có ý tưởng kinh doanh mạnh mẽ và điều hành tổ chức dựa vào những giá trị bền vững. Họ chủ động xây dựng và truyền năng lượng cho nhân viên. Họ đối diện với thực tế và sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn. Và quan trọng hơn cả, họ là những học viên và giáo viên chu đáo, tỉ mỉ, hết lòng phát triển mọi người trong tổ chức thành học viên và giáo viên giống họ.